

*"Identiteit is de vrijheid om
te ontdekken wie ik ben"*

Ik kom uit de wereld

Yvonne Zoethout & Albert de Leeuw

Identiteit is een illusie

Lenette Schuijt

**Generatie Z: de generatie
van Zelfsturing?**

Marinka Kuijpers



Even onthouden

Cedeo feliciteert de hier genoemde opleiders en overige HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Voor deze organisaties geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Iets om te onthouden; voor als u weer eens een shortlist van opleiders moet opstellen.

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsadvies' gaat naar:

- Stichting Bazalt Groep Den Haag, Den Haag

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'e-learning' gaat naar:

- Laudius B.V., Venlo
- Stichting Instituut voor Verantwoord Medicijngebruik, Utrecht

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Maatwerk' gaat naar:

- Artificium, Etten-Leur
- BVO Opleidingen B.V., Hilversum
- Dairy Training Centre (DTC Partners BV), Oenkerk
- EBC Taleninstituut, Bergen op Zoom
- Elycio Talen, Amsterdam

- Euroforum, Eindhoven
- Fiscount, Zwolle
- Van der Heide Opleidingen & Inspecties, Drachten
- HRD Groep, Huis ter Heide
- Iber Lengua Taal & Cultuur BV, Haarlem
- Loo van Eck, Ede
- MANS Adviesgroep voor Kwaliteitsmanagement B.V., Utrecht
- OCD opleidingen, Deventer
- Ortec Finance B.V., Rotterdam
- Samen Veilig Midden Nederland, Utrecht
- Segment Opleidingen, Leusden
- SOMA Bedrijfsopleidingen, Harderwijk
- Span Organisatie-advies en Opleidingen, Oss

- STE Languages, Eindhoven
- Stichting Sterk Huis, Goirle
- Studiecentrum voor Bedrijf & Overheid, Eindhoven
- Vijfhart IT-Opleidingen, Velp
- Wolters Kluwer, Venlo
- XL 10 Training | Opleiding, Hengelo

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Open' gaat naar:

- BVO Opleidingen B.V., Hilversum
- Dairy Training Centre (DTC Partners BV), Oenkerk
- DenkProducties, Amsterdam-Zuidoost
- Euroforum, Eindhoven
- Fiscount, Zwolle

- Focus Learning Journeys, Utrecht
- FOI Finance & Vastgoed Academy, Berkel-Enschot
- Gouwe Academie, Gouda
- Lexima Academie, Leusden
- Ortec Finance B.V., Rotterdam
- Segment Opleidingen, Leusden
- SignOn ICT Trainingen + B.V., Amsterdam
- SOBA Security Opleidingen B.V., De Meern
- SOMA Bedrijfsopleidingen, Harderwijk
- Stichting Instituut voor Verantwoord Medicijngebruik, Utrecht
- Stichting Sterk Huis, Goirle
- Studiecentrum voor Bedrijf & Overheid, Eindhoven
- Vijfhart IT-Opleidingen, Velp
- Wagner & Company, Groningen
- Wolters Kluwer, Venlo



Cedeo meet als enige onafhankelijke keuringsinstantie de kwaliteit en performance van HR-dienstverleners.
George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 899 74 40 **cedeo.nl** info@cedeo.nl



Identiteit

Wie ben je als je niet werkt? Dat heb ik me de afgelopen maanden wel eens afgevraagd. Noodgedwongen zat ik op de bank en kon ik even niet werken. Doemscenario's van geraniums en andere schrikbeelden over pensioen kwamen regelmatig aan mij voorbij.

De vraag 'wie ben ik als ik niet werk?' bleek ineens heel relevant. Want met wie heb je dan contact en wat doe je dan de hele dag?

Dat ik niet de enige ben die daar mee zit, bleek al gauw toen ik aan anderen ging vragen hoe dat eigenlijk voor hen zat. In mijn omgeving ken ik veel gedreven professionals die het liefste doorwerken tot ver na hun pensioen. Maar ook mensen die al vroegtijdig met pensioen zijn gegaan maken deel uit van mijn kennissenkring. Dus ik heb me een tijdje bij hen gevoegd om eens te kijken of dat wat voor mij was; veel koffie gedronken dus en langzaamaan de dag doorgekomen.

Mijn conclusie is dat het vast voor veel mensen fijn is om niet te werken en rust te pakken om hobby's en andere zaken voorrang te geven, maar ik houd vooral van werken. Nu heb ik natuurlijk ook het leukste werk van de hele wereld en dat geldt lang niet voor iedereen. En zoals onze breinen dan werken heb ik natuurlijk gekeken naar argumenten die mijn stelling 'ik werk liever' onderbouwen.

Er zijn inhoudelijke leer- en ontwikkelargumenten om vooral bezig te blijven met werk of een uitgebreide hobby en dat heeft te maken met onze cognitieve reserve. Het is een term die Eric Scherder gebruikt om aan te geven dat we onze hersenen in beweging moeten houden om achteruitgang van onze hersenen – het is overigens onvermijdelijk dat ze achteruitgaan – te vertragen. Achter de geraniums en niet meer leren/veranderen is dus voor de opbouw van deze cognitieve reserve geen goed plan. Een nieuwe studie, nieuw werk of een instrument leren bespelen houdt onze hersenen jong en flexibel.

Waar we ook nog bij stil kunnen staan is natuurlijk het begrip 'identiteit' zelf. Want wie we zijn wordt toch ook mede bepaald door onze omgeving en dus ook ons werk. Zo is er bij sommige beroepen een echte vergroeiing tussen wie jij bent en wat je doet. Dat zie je onder andere veel in de zorg terug. En bij andere beroepen wil je juist in privé-tijd en tijdens werk iets anders uitstralen. Identiteit is wat dat betreft fluïde en ook afhankelijk van waar en met wie je bent.

Een van de geïnterviewden in dit nummer gaf aan dat het helpt als je werk goed past bij je identiteit omdat het werk dan als vanzelf gaat.

En ik ben gelukkig weer een beetje mezelf, weg van de koffielaafspraken en terug in het werk om mijn cognitieve reserve op te bouwen. En mijn identiteit vaart daar wel bij.

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO
hoofdredacteur@tvoo.nl

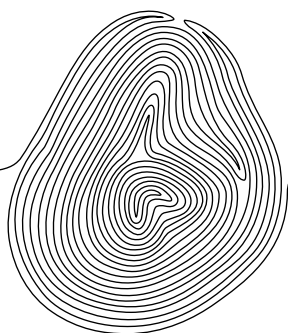


Inhoud

Identiteit

PRAKTIJK

- 6** **Deel je verhaal**
Jasmijn Mioch & Sergio Panday
- 10** **Ik kom uit de wereld**
Yvonne Zoethout & Albert de Leeuw
- 17** *Identiteit*
Bouwsteen #4 van de Rockstars Methode
Raymond de Looze
- 21** **Identiteit is een illusie**
Lenette Schuijt
- 28** **Identiteit van organisaties**
Jaap Boonstra
- 38** *Column*
Generatie-Z: de generatie van Zelfsturing
Marinka Kuijpers
- 39** *Een bril die diversiteitstrainingen transformeert*
VR-training als gamechanger voor de inclusieve werkvloer
Sergio Panday & Jasmijn Mioch
- 43** *Column*
Omarm je identiteit
Mireille Ollivieira



THEORIE

Kopstukken
Tussentaal

45

**Uitdrukking geven aan wat zich
tussen mensen afspeelt**

Marijke Spanjersberg

Hoe ontwikkelidentiteit kan bijdragen aan L&D-praktijken

54

Eindeloos nieuwsgierig

Manon Ruijters & Gerritjan van Luin

INSPIRATIE

63

*De nood en noodzaak van creatief denken
in organisaties*

Ode aan onze creativiteit

Elleke van Gelder

71

**Leercarrousel om leermotivatie
te versterken**

Karin de Jong

79

Column

Een dynamische dans

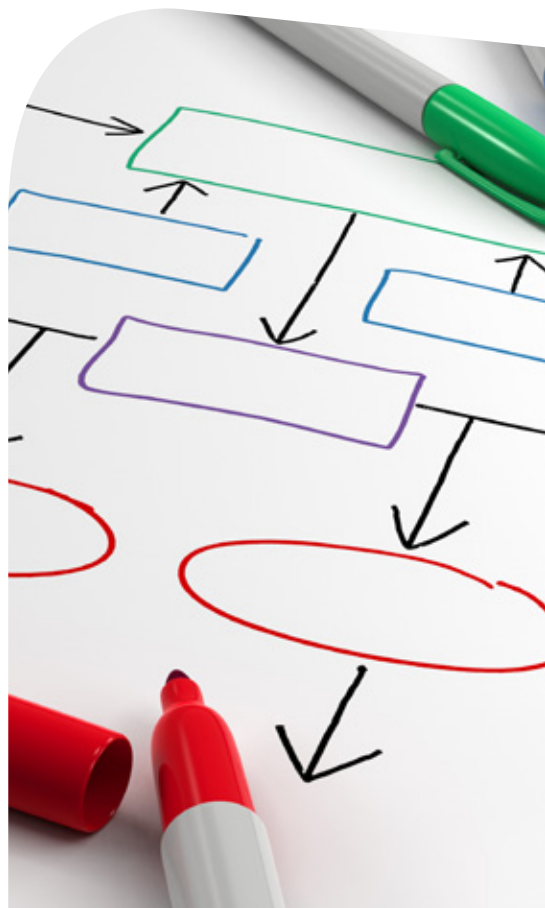
Jeanne Bakker

80

*Organisatiemodellen op basis van
essentiële principes*

Slim organiseren

Miriam Maan & Sjoerd Hogenbirk





Deel je verhaal

Auteurs: **Jasmijn Mioch & Sergio Panday**

We zijn allemaal constant op zoek naar wie we zijn en wat we nu echt willen. De pandemie heeft deze zoektocht bij velen opnieuw aangewakkerd en ook de nieuwe generatie heeft heel andere ideeën bij wat identiteit betekent. De Black Lives Matter beweging, de Pride beweging, het uitbreiden van de genderdefinitie; de nieuwe generatie pikt niet meer waar we allemaal gewend aan zijn geraakt.

En dat wordt ook gevoeld op de werkvloer. Diversiteit en inclusie hebben een vaste plek in de personeelsstrategie gekregen, en bedrijven realiseren zich dat de beste resultaten worden behaald in een werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn. Waar trainingsbudgetten voorheen uitsluitend bestemd waren voor professionele ontwikkeling, worden deze steeds vaker ingezet voor persoonlijke ontwikkeling in

de breedste zin van het woord. Wil je een fotografie cursus volgen naast je baan als accountant, dan kan dat tegenwoordig bekostigd worden uit je vrij te besteden trainingsbudget.

In dit themanummer onderzoeken we wat de impact is van persoonlijkheid, achtergrond en levensfasen op de werkvloer. En ook hoe het is als een professe onlosmakelijk

is verbonden met jouw identiteit. Zoals een professor met emeritaat die niet kan stoppen met werken omdat hij altijd professor zal blijven, ook al is hij de pensioengerechtigde leeftijd reeds gepasseerd.

Wat betekent identiteit voor jou?

Naast mooie achtergrondartikelen, portretten en theorie dompelde de TvOO-redactie zich voor dit nummer ook zelf onder in een training. Hierbij stond hun eigen identiteit op de kop. Door middel van VR-brillen stapten Jasmijn Mioch en Sergio Panday in de schoenen van een totaal andere persoonlijkheid. Wat dit met hen deed en waarom dit zo effectief is voor trainingen op het gebied van diversiteit en inclusie lees je in het artikel *VR-training als gamechanger voor de inclusieve werkvloer*.

Sergio: "Voor mij persoonlijk staan identiteit en professionele ontplooiing dicht bij elkaar. Op jongere leeftijd was mijn zoektocht naar identiteit ingewikkeld. Wat betekende het om Nederlander te zijn? Met roots in Suriname en op Curaçao voelde ik me nooit echt Nederlander, maar ik was ook geen echte Surinamer of Curaçaöenaar. Maar ook: wat betekende het om een professional te zijn? Met een achtergrond die zoveel anders was dan die van mijn collega's, leek het mij het beste om die achtergrond zo veel mogelijk te verbergen. Ik hield het zeer professioneel, gefocust op kwaliteit, en zo verschool ik me achter de inhoud. En dan loop je vast. Naarmate ik me comfortabeler begon te voelen over wat ik aan tafel bracht, en dat dat veel meer was dan kennis en inhoud, brak ik daar doorheen. Authentiek zijn geeft zelfvertrouwen en zelfvertrouwen

ontplooit authenticiteit. Op basis van deze filosofie help ik vanuit het Roots Inspire platform tegenwoordig organisaties met het aantrekken, behouden en laten doorstromen van etnisch divers talent. Identiteit en authenticiteit staan daarbij centraal."

Dat persoonlijke kenmerken ook verrassend behulpzaam kunnen zijn ervaarde Jasmijn op zeventienjarige leeftijd: "Bij de lokale omroep werkte ik elke week mee aan een radioprogramma over de lokale politiek.

Toen de gemeenteraadsverkiezingen eraan kwamen, besloten we een reeks debatten te organiseren waarbij ik de gespreksleider was. De lijsttrekkers bestonden veelal uit wethouders en raadsleden. Mannen en vrouwen die allemaal minstens twee zo niet drie keer zo oud waren als ik. En daar stond ik, terwijl ik op school bezig was met mijn eindexamen. Tot mijn grote verrassing – en blijdschap – luisterden de heren en de enkele dame uitstekend naar mij. Vroegen beleefd het woord en accepteerden mijn gezag. Achteraf denk ik dat zij mij als een dusdanige buitenstaander beschouwden dat ze hun haantjesgedrag thuislieten. Daar is mijn liefde voor gesprekken begeleiden geboren. Mijn voorkeur voor een onafhankelijke positie. En dat is nog steeds een belangrijk onderdeel in mijn werk, en ik durf ook wel te zeggen: een belangrijk onderdeel van mijn identiteit."

Dit themanummer nodigt uit tot reflectie. Wat betekent identiteit voor jou? Wat zie je op de werkvloer om je heen gebeuren? Welke impact heeft persoonlijkheid op leren en ontwikkelen? Dit nummer is een uitnodiging om je te laten inspireren, bijvoorbeeld door de schitterende en openhartige column van Mireille Olliviera. De TvOO-redactie nodigt je uit om jouw eigen verhalen te delen met de mensen om je heen. ♦



Inhoud en mensen verder brengen met creativiteit en plezier, dat is de missie van **Jasmijn Mioch**. Dat doet zij als dagvoorzitter en facilitator van online en hybride bijeenkomsten, als interim L&D-projectleider, als host van de podcast *De Gelukkige Thuiswerker* en natuurlijk als redacteur van TvOO.

www.creatingsessions.nl



Sergio Panday heeft een internationale carrière in het bankwezen achter de rug als leider van klanten- en productenteams. Aangespoord door de Black Lives Matter beweging onderzocht hij samen met bicultureel professional Melvin Spalburg waarom bicultureel talent onvoldoende doorstroomt in het bedrijfsleven. Vervolgens organiseerden zij een Leadership Catalyst platform met inmiddels meer dan 100 participanten en samenwerkingen met multinationals en banken.

www.rootsinspire.com

SAVE
the DATE

14 februari 2024

**Congres
Liefde voor Leren**

Thema: Identiteit
ism Manon Ruyters



Ik kom uit de wereld

Auteurs: **Yvonne Zoethout & Albert de Leeuw**

Persoonsidentiteit is een veelbesproken onderwerp. Toch komt het hebben van een gemengde achtergrond en het effect hiervan op de ontwikkeling van identiteit nog weinig aan bod. Yvonne Zoethout groeide op binnen het huishouden van een Nederlandse vader en een Tanzaniaanse moeder, en Albert de Leeuw groeide op met een Nederlandse vader en een Keniaanse moeder. Hun gemengde achtergronden zorgden tijdens hun jeugd regelmatig voor verwarrende situaties. Zo werden zij in Nederland gezien als 'de Keniaan' of 'de Tanzaniaan' en in het andere land juist als 'de Nederlander'.



Dit veroorzaakte het gevoel tussen twee werelden te vallen, en bracht twijfel, onzekerheid, trots en persoonlijke groei met zich mee. In dit dubbelinterview vertellen Yvonne en Albert hoe zij hun eigen identiteitsontwikkeling hebben ervaren en welke inzichten zij hieruit kunnen delen met onderwijsinstellingen en bedrijven.

Identiteit

Wat betekent identiteit voor jou?

Yvonne Zoethout: "Identiteit is voor mij geen vastomlijnd begrip. Het heeft geen eenduidige definitie of betekenis, maar is continue in beweging. Identiteit is voor mij wel heel belangrijk. Het geeft vorm aan de uniciteit van ieder persoon. Dat vind ik mooi en interessant."

Albert de Leeuw: "Voor mij is identiteit de vrijheid om te ontdekken wie ik ben. Het biedt de mogelijkheid om dagelijks nieuwe aspecten van mezelf en de wereld te leren kennen. Het omarmen van die verscheidenheid aan perspectieven betekent voor mij een voortdurend leerproces."

Hoe ben jij je bewust geworden van jouw culturele identiteit?

Albert: "Er was niet één specifiek moment waarin ik me daadwerkelijk bewust werd van mijn culturele identiteit. Ik heb een Nederlandse vader en een Keniaanse

moeder; beide achtergronden zijn van nature deel van wie ik ben. De Keniaanse cultuur werd vanuit huis meegegeven, terwijl de Nederlandse cultuur meer als vanzelfsprekend aanwezig was. Ik voelde altijd al de culturele rijkdom van mijn achtergrond."

"Mijn zoektocht naar identiteit draaide voornamelijk om het vinden van mijn plek in Nederland. Hoewel ik in Kenia ben geboren, groeide ik op in een klein dorp in de Noordoostpolder. Die omgeving was overwegend wit. Als kind werd het feit dat ik een bruine huid had wel opgemerkt, maar verder werd daar weinig betekenis aan gegeven. Naarmate ik ouder werd, leerde ik dat de kleur van mijn huid bepalender werd voor hoe de wereld om mij heen me zag. Vooral op plekken waar ik niet bekend was, merkte ik dat ik niet altijd automatisch werd erkend als Nederlander. Onbewust begon ik hierdoor langzaam het idee van mezelf als Nederlander los te laten. In zekere zin begon ik mezelf, en ook andere mensen van kleur, steeds meer te zien als 'buitenlands'. Het probleem was echter dat ik mezelf niet herkende in het stereotype beeld dat ik had van 'de buitenlander'. Daarentegen werd ik in Kenia juist weer gezien als 'witte' Europese toerist. Deze tegenstrijdige percepties zorgden ervoor dat ik begon te twijfelen over mijn identiteit en waar ik thuishoorde."

Yvonne: "Voor mij is er ook geen eenduidig moment aan te wijzen waarop ik mij bewust werd van mijn culturele identiteit. Sterker nog, ik denk dat ik mij altijd bewust ben geweest van mijn culturele achtergrond, maar dat de mate van bewustzijn daarin gefluctueerd heeft. Als jong kind realiseerde ik me goed dat ik niet

"Voor mij is identiteit de vrijheid om te ontdekken wie ik ben."

Albert de Leeuw

“Het wegstoppen van mijn Tanzaniaanse kant ontwikkelde zich tot een automatisme en het bewustzijn rondom mijn culturele identiteit zwakte af.” Yvonne Zoethout

alleen Nederlandse maar ook Tanzaniaanse ben, en hier had ik toen ook zelf geen oordeel over. Echter naarmate ik ouder werd en ik met steeds meer kinderen in aanraking kwam, ontstonden er ook situaties waarbij ik op een vervelende manier geconfronteerd werd met mijn achtergrond. Vooral mijn kleur riep voor mijn omgeving weerstand op. Mijn kleur sprak voor mij alvorens ik voor mijzelf kon spreken. Het zorgde voor pesterijtjes en vooroordelen. Zo werd ik mij meer bewust van mijn achtergrond en werd mijn oplossing voor de vervelende situaties – paradoxaal genoeg – het wegstoppen en daarmee dus het minder bewust zijn van mijn achtergrond. Het wegstoppen van mijn Tanzaniaanse kant ontwikkelde zich tot een automatisme en het bewustzijn rondom mijn culturele identiteit zwakte af. Toen ik ging studeren sloeg dit om. Opnieuw werd ik op vervelende wijze geconfronteerd met mijn dubbele culturele achtergrond. Het vernuftige systeem dat ik mijzelf eigen had gemaakt om hiermee om te gaan, kwam weer sterk naar voren. Ik vond het moeilijk om hier aan toe te geven en ik dacht dat ik de enige was die hier last van had. Toen de Black Lives Matter beweging in Nederland aandacht kreeg, beseftte ik wat er bij mij intern gebeurde.

De gedachte dat ik mij continu zou moeten blijven aanpassen in plaats van erkenning te geven aan mezelf en datgene wat er gebeurde, benauwde me ook. Dus besloot ik ermee te stoppen. In die periode waren Albert en ik gestart met het maken van ons boek *Uit de wereld*. De vele gesprekken die ik met andere mensen met een gemengde achtergrond voerde, waren op dat moment heel helpend. Het gaf mij veel herkenning en erkenning en daarmee troost en geruststelling; iets wat ik op dat moment hard nodig had.”

Ontwikkeling

Wat heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat je een positieve identiteitsontwikkeling hebt doorgemaakt?

Yvonne: “Wat mij ten eerste erg geholpen heeft, is mijn eigen bewustwording ten aanzien van de factoren die ervoor zorgden dat ik mij niet vrij voelde om mezelf te zijn of mezelf te laten zien. Ik had een soort bril op, die het feit dat ik als ‘anders’ gezien werd, wegfilterde. Dit resulteerde erin dat ik continu bezig was met mezelf aanpassen aan mijn omgeving, zodat ik er zo goed mogelijk tussen paste. Hierdoor was er geen ruimte om mezelf te leren kennen zoals ik was. Zodra ik mij bewust werd van de factoren die deze aanpassingen binnen mij aanwakkerden, kon ik deze ook weer loslaten en mezelf positief ontwikkelen. Ik leerde wat ik nodig had om me veilig te voelen en mezelf te kunnen zijn. Ik heb het nodig om mensen om mij heen te verzamelen die begrijpen wat ik ervaar en die mij zien als de persoon die ik ben. Ook vind ik het heel fijn om mezelf terug te kunnen zien in de omgeving waarin ik mij bevind. Dat kan een culturele instelling zijn, maar ook een universiteit of werkomgeving. Het is belangrijk dat er op

deze plekken mensen rondlopen die op mij lijken en dat er aandacht besteed wordt aan culturele diversiteit. Het helpt mij ook dat er steeds meer boeken en andere content bestaan, die de verhalen vertellen van mensen met een migratieachtergrond.”

Albert: “In mijn geval moest ik eerst loskomen van de twijfels over mijn plek in Nederland. Tijdens de laatste fase van mijn studie werd ik me bewust van hoe racisme voortleeft in vele onzichtbare vormen. Alle informatie die we tot ons nemen vormt ons beeld van de wereld en daarmee de mensen om ons heen. Het probleem is dat daar allerlei negatieve vooroordelen en stereotyperingen in verscholen liggen. Het zit verpakt in onze taal, in de media en de dingen die we leren op school. Op het niveau van ons onderbewustzijn wordt racisme ons allemaal vanaf jongs af aan aangeleerd. Deze realisatie bracht me tot het besef dat ik mezelf en anderen had gedefinieerd aan de hand van beperkte stereotypen en vooroordelen. Door de onjuiste aanname dat een Nederlander etnisch wit zou zijn, voelde ik me lange tijd geen ‘echte’ Nederlander. Ons land kent echter een lange migratiegeschiedenis. Inmiddels zijn er miljoenen Nederlanders van kleur. Er zijn genoeg dingen die je kunnen typeren als Nederlands, maar een witte huidskleur is daar niet langer meer een van.”

“Alle informatie die we tot ons nemen vormt ons beeld van de wereld en daarmee de mensen om ons heen.”

Albert de Leeuw

“Mijn gemengde achtergrond vertegenwoordigt juist verschillende dimensies. Het onttrekt me niet aan, maar brengt me samen met mensen. Ik voel me verbonden met zowel Nederland als Kenia, wit als zwart. Tegenwoordig beweeg ik me dan ook moeiteloos door de ruimtes van mijn gemengde achtergrond. Door de harmonie in mezelf kan ik daar bedachtzaam mee omgaan, en er zelfs handig gebruik van maken. In mijn huidige internationale werkomgeving besef ik hoe waardevol dit is. Ik kan gemakkelijk connecties maken met collega's van over de hele wereld en ik kan me snel aanpassen aan nieuwe omgevingen. Ik denk dat dit komt doordat ik gewend ben geraakt om te bewegen tussen verschillende ‘werelden’. Van huis uit kreeg ik twee culturele perspectieven mee; twee manieren van denken. Dit heeft mijn vermogen vergroot om open te staan voor diverse perspectieven en om onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.”

Wat voor begeleiding heb je gemist in je jeugd om een positieve identiteitsontwikkeling te stimuleren?

Albert: “Wat ik denk ik gemist heb, is een bewuste aandacht voor het thema ‘identiteit’ op school. Een aanzienlijk deel van onze persoonlijke ontwikkeling vindt plaats binnen schoolmuren. Leerkrachten en scholen kunnen daarom een cruciale rol spelen in het bevorderen van een positieve ontwikkeling van onze identiteit. Dit kan bereikt worden door ruimte te creëren voor jongeren om in gesprek te gaan over het onderwerp identiteit. Maak jongeren bewust van alle factoren die bij kunnen dragen aan een positieve of juist negatieve ontwikkeling van identiteit. Breng jongeren

bij dat identiteit constant onderhevig is aan verandering. Vertel ze dat identiteit complex en gelaagd is en dat het oké is als je nog niet weet wie je bent of waar je voor staat. Leer ze dat de enige geldigheid die ze nodig hebben om zichzelf te zijn, voortkomt uit henzelf.”

“Daarnaast bestaat er denk ik ook een gebrekkig begrip over hoe wij als individuen de wereld waarnemen en begrijpen. We krijgen weliswaar inzicht in vooroordelen en stereotypen, maar er wordt minder aandacht besteed aan de impact die deze vooroordelen op ons leven hebben. Dat terwijl iedereen vooroordelen heeft. Het is simpelweg hoe onze hersenen werken om de wereld om ons heen beter te begrijpen. Onbewust categoriseren we mensen en gebeurtenissen. Echter kan het gebeuren dat ons beeld van iemand deels of zelfs volledig onjuist is. Dit bewustzijn moet meer benadrukt worden. Ook in het onderwijs is het belangrijk hier aandacht voor te hebben. We zijn vast wel bekend met de uitspraak: ‘Jongens zijn beter in wiskunde en meisjes zijn sterker in taal’. Dergelijke uitspraken creëren ongepaste verwachtingen voor zowel jongens als meisjes. Naast het bewust omgaan met

vooroordelen, zou het ook waardevol zijn om kennis over diverse culturen uit te breiden. Vooroordelen worden ten slotte geboren uit aannames, niet uit feiten. Daarom zou het positief zijn als het onderwijs meer voorbeelden uit verschillende culturen zou integreren.”

Yvonne: “Wat ik gemist heb is de maatschappelijke ruimte voor gesprek. Onderwerpen als discriminatie en racisme kunnen als taboe ervaren worden en er is lang niet altijd erkenning (geweest) dat deze problemen nog steeds bestaan. Dat creëert een vervelende spanning binnen een persoon die deze problemen wel ervaart. Hierdoor ga je geloven dat het normaal is dat je bepaalde opmerkingen of een andere behandeling dan de persoon naast je krijgt. Ook het onderwerp van het opgroeien met meerdere culturen binnen een gezin is weinig besproken. Culturele diversiteit is niet iets wat wij als kinderen terugzagen op tv of in boeken, terwijl de media wel een heel grote invloed heeft op ons wereldbeeld.”

Wat heb je geleerd over de ontwikkeling van de gemengde identiteit tijdens het schrijven van jullie boek?

Albert: “Wat ons opviel is dat veel deelnemers aangeven dat zij vooral tijdens hun puberteit te kampen kregen met twijfels en vragen rondom hun identiteit. Dat is niet zo gek aangezien de puberteit een fase is waarin we volop op zoek beginnen te gaan naar onszelf. Binnen die zoektocht worden we geconfronteerd met veranderingen en onzekerheden. Vooral medepubers kunnen dan meedogenloos zijn als het gaat om het benoemen en veroordelen van alles dat ‘anders’ lijkt.”

“Je kunt het volledig potentieel van je personeel benutten door een werkomgeving te creëren waar iedereen zich veilig voelt en zichzelf kan zijn.”

Yvonne Zoethout



“Zelf had ik me tijdens mijn puberteit onbedoeld een keuze opgelegd om te kiezen tot welke groep ik behoorde. Echter was het maken van deze keuze een vorm van zelfreducering. De gedachte slechts tot één groep te kunnen of mogen behoren is onjuist, en het gevoel nooit volledig tot een groep te kunnen behoren onterecht.”

Yvonne: “Het fenomeen dat Albert benoemt, kan in het bijzonder gelden voor jongeren met een gemengde achtergrond. Wanneer er een dominante groep bestaat, voelen mensen vaak de druk om zich te conformeren. Als het beeld at hierbij past zeer eenzijdig is, worden veel dingen al gauw als ‘anders’ bestempeld. Een diepgaande blootstelling aan alle aspecten van iemands zijn en voldoende vrijheid om die ook daadwerkelijk te kunnen ontdekken en laten zien, bleken cruciaal voor de deelnemers van *Uit de wereld* in hun zoektocht naar identiteit. Door in contact te

staan met alle aspecten van hun zijn, werd een keuze maken tussen verschillende werelden en daarmee ook het aanpassen, overbodig. In plaats van een intern conflict, zien we een harmonieuze culturele identiteit ontstaan.”

Tot slot

Wat zou je willen meegeven aan bedrijven en organisaties?

Yvonne: “Het aantal Nederlanders met een gemengde achtergrond blijft groeien. Deze verandering is logischerwijs ook terug te zien op de werkvloer. In een onderzoek van de Rijksoverheid las ik dat bedrijven en organisaties beter presteren wanneer zij over personeel beschikken met diverse achtergronden. Dat komt doordat diverse perspectieven leiden tot innovatie, creativiteit en een effectieve probleemoplossing. Het is belangrijk voor bedrijven om zich bewust te zijn van deze voordelen. Het betekent dat je het volledig

potentieel van je personeel kunt benutten door een werkomgeving te creëren waar iedereen zich veilig voelt en zichzelf kan zijn.”

Albert: “Belangrijk is ook dat er bewuste inspanningen worden geleverd in dit opzicht. Helaas is het nog vaak het geval dat er in bepaalde sectoren en functies een gebrek aan diversiteit is. Om een inclusieve omgeving te scheppen waarin eenieder zich gewaardeerd voelt, is het essentieel dat er voldoende diverse rolmodellen aanwezig zijn. Gelukkig is hier steeds

meer aandacht voor. Tegenwoordig zijn er zelfs bedrijven die zich specifiek richten op het bevorderen van etnische diversiteit binnen leidinggevende posities in bedrijven. Het bestaan van dergelijke organisaties beschouwen wij als een zeer positieve ontwikkeling. Overigens geldt dit niet alleen voor mensen met een gemengde achtergrond. Iedere medewerker heeft unieke talenten en perspectieven die kunnen bijdragen aan het succes van een bedrijf. Laten we vooral blijven leren van elkaar en gebruikmaken van onze verschillen.” ♦



Yvonne Zoethout (www.yvonnezoethout.com) en **Albert de Leeuw** zijn de auteurs van *Uit de wereld*. Het idee om een boek te maken over de identiteitsontwikkeling van mensen met een gemengde achtergrond kwam voort uit hun eigen zoektocht naar identiteit. Nadat Yvonne en Albert merkten dat niet alleen zij de behoefte voelden om hun verhaal met de wereld te delen, besloten zij de persoonlijke verhalen van de mensen die zij spraken gecombineerd met kwetsbare portretfoto's te bundelen in een boek. In de verschillende verhalen schenken zij aandacht aan gevoelens van twijfel, onzekerheid, trots en verrijking die kunnen ontstaan. Zo hopen Yvonne en Albert bij te dragen aan het creëren van een plek van herkenning, erkenning en de vorming van een positief zelfbeeld in de zoektocht naar identiteit.

www.uitdewereld.com





Identiteit

Bouwsteen #4 van de Rockstars Methode

Auteur: **Raymond de Looze**

Team Rockstars IT zet de mensen in de organisatie radicaal op #1. Met een sterke cultuur en duidelijke identiteit heeft het bedrijf niet alleen een grote aantrekkingskracht op talent, maar zijn ook het verloop en ziekteverzuim erg laag. En dat leidt weer tot sterke resultaten en groei. Wat is het geheim?

Oprichter Laurens Simonse en *people strategist* Raymond de Looze schreven een boek over de radicale mensen op #1 filosofie: *De Rockstars Methode*. Het boek belandde al voor de officiële launch op #1 in de top 100 van Managementboek.nl. De auteurs ontrafelden het succes van de Rockstars Methode om het ook voor andere organisaties toegankelijk te maken. Het doel? Zoveel mogelijk organisaties inspireren hun mensen op #1 te zetten. De Rockstars Methode bestaat uit twaalf concrete bouwstenen om mee aan het werk te gaan. Dit artikel gaat over bouwsteen #4: identiteit.

Tja, dat is cultuur

Cultuur is een breed concept. Er valt nogal veel onder, hoewel niemand je precies kan vertellen wat. Als je 100 mensen in je organisatie vraagt om op te schrijven wat het nou precies is, dan krijg je waarschijnlijk 100 verschillende antwoorden. Met iets over gedeelde normen en waarden van de organisatie. Over hoe mensen met elkaar omgaan en over de ongeschreven regels. Cultuur is dat wat mensen bindt en bij elkaar brengt – of juist niet natuurlijk. Waar mensen zich mee identificeren, waarbij ze zich thuis voelen, een gevoel van

acceptatie ervaren. Een cultuur geeft een gezamenlijke taal en gezamenlijke symbolen en helden. Voor sommigen is cultuur alles wat belangrijk is en wat niet in een ander bakje past. “Moeilijk uit te leggen, dat is ook gewoon cultuur denk ik.”

Het smoel van cultuur

Het feit dat cultuur een breed en daarmee moeilijk grijpbaar concept is, maakt het niet onbelangrijk of onbruikbaar. Integendeel. Cultuur is zonder twijfel een cruciale factor bij het bouwen van een Rockstars-organisatie. Wat ben je als organisatie, waar sta je voor? Wat is het karakter, wat zijn de kernwaarden, wat is de persoonlijkheid? Hoe gaan mensen met elkaar om en wat zijn de ongeschreven regels? En sluit dat allemaal aan bij wat de mensen in de organisatie belangrijk vinden? Waar cultuur gaat over het interne bindweefsel van de organisatie, gaat de identiteit over hoe een organisatie dat toont aan de buitenwereld.

Cultuur gaat niet om het creëren van een omgeving die voor iedereen met wat fantasie wel te pruimen is. Het is juist ook: smoel hebben. Keuzes maken. Als organisatie weten wat je belangrijk vindt en daar heel consistent invulling aan geven, daarnaar leven. Dat is wat identiteit creëert en waar mensen zich aan kunnen verbinden. Of niet natuurlijk, dat is ook helemaal prima. Een vlakke cultuur zonder identiteit is als een lauwwarme ongekruidde groentebouillon. Het is op zich prima binnen te houden en misschien zelfs gezond, maar niemand wordt er echt enthousiast van. Een cultuur met identiteit vraagt van de organisatie dat ze kleur bekent. Daar gaan mensen op aan. En ja: daar gaan mensen op uit. Aantrekken of afstoten. En dat is precies het doel.

Waar cultuur gaat over het interne bindweefsel van de organisatie, gaat de identiteit over hoe een organisatie dat toont aan de buitenwereld.

Het belang van identiteit laat zich samenvatten in drie punten, te weten: verwachting, verleiding en verankering. De beschrijving hierna gaat vooral over de impact van identiteit op de mensen in de organisatie of op potentiële collega's. Dat is de focus van dit artikel. Maar het geldt evenzeer voor de uitstraling naar klanten, toeleveranciers, partners en andere stakeholders.

Verwachting

Identiteit is als de spreekbuis van de onderliggende cultuur. Zo helpt het bij het creëren van realistische verwachtingen. En dat is waardevol, om teleurstelling te voorkomen. Het heeft geen zin om aan de voordeur een zo mooi mogelijk beeld van de organisatie te schetsen. Wel een zo volledig mogelijk beeld van wat iemand realistisch gezien kan verwachten. Als de gecreëerde verwachtingen niet aansluiten bij wat iemand feitelijk te wachten staat, dan is dat als een treinongeluk in slow motion. De vraag is niet of het ontspoord, maar wanneer. Daar heeft niemand iets mee te winnen. Een terugkerende opmerking van mensen die nog niet al te lang bij Team Rockstars IT werken is: "Ik had niet gedacht dat het allemaal echt waar zou zijn." Blijkbaar stellen veel mensen hun verwachtingen veiligheidshalve maar vast een beetje naar beneden bij als een organisatie zichzelf presenteert. Wat dan weer een complicatie kan zijn voor wie wel een zo goed mogelijke verwachting wil scheppen. Want eigenlijk is de boodschap dan: "Ja, we zeggen hetzelfde als die andere organisaties, alleen bij ons is het echt waar." Misschien herken je dat vanuit jouw eigen situatie.

Soms werkt identiteit als een vergrootglas door bepaalde aspecten van de cultuur extra uit te lichten. Dat kan het beeld van de organisatie net dat beetje extra reliëf geven. Zo creëer je smoel in de markt. Als de insteek van een organisatie is om het toch vooral neutraal en professioneel te houden, om in elk geval niemand voor het hoofd te stoten, dan heb je kans dat dat juist tegen je werkt. Als je niemand afstoot, trek je ook niemand aan. Daarmee willen we overigens zeker niet zeggen dat iedereen voor de in het oog springende keuzes van Team Rockstars IT moet gaan. Met het nogal luide zwart-geel en de onconventionele techy jongehondenenergie. Dat past bij deze organisatie, maar de relevante vraag is natuurlijk wat bij jouw organisatie hoort. En welke persoonlijkheden zich daar thuis gaan voelen.

Verleiding

Een sterke identiteit verleidt. "Kom bij ons, wij gaan het samen heel fijn hebben." De uitdaging hierbij is dus om de juiste mensen aan te spreken. En dan gaat het niet over wie goede mensen en wie geen goede mensen zijn, maar welke het beste passen binnen de organisatie. Wie zich er het meeste thuis zullen gaan voelen. Identiteit moet tot de verbeelding spreken, uitdagen en voor de doelgroep spannend en aantrekkelijk zijn. Het moet iets doen in de onderbuik van mensen, een positieve emotie opwekken. Als de identiteit mensen niet op gevoelsniveau weet te raken, gaat er niks gebeuren. In die zin is het niet anders dan het promoten van een product of dienst, van welke soort dan ook. Dit is overigens ook de benadering die de organisatie kiest bij de communicatie richting potentiële werknemers. Concreet: als het recruitmentteam een idee heeft of een

actie of event wil plannen, dan schakelen ze daarbij het events & marketingteam in. En niet de HR-afdeling.

De organisatie is er in haar nog relatief korte bestaan in geslaagd om een herkenbare en sterke identiteit op te bouwen. En met sterk bedoelen we dan: iets waar de eigen mensen zich in hoge mate mee identificeren. Neem de merchandise als voorbeeld. IT Rockstars dragen de leren jasjes met een paginagroot bedrijfslogo achterop met trots naar hun weekendfeestjes. Waarom? Omdat het waarden vertegenwoordigt waarin ze zich kunnen vinden, waar ze zich mee identificeren. Omdat ze trots zijn op hun organisatie. En omdat ze het toffe jacks vinden. Ze staan daarmee symbool voor hun eigen identiteit, en het dragen ervan versterkt de identiteit van de organisatie weer. Win-win.

Verankering

Een sterke identiteit zorgt voor verankering van de cultuur. Dat vraagt om consistentie en congruentie. Oftewel, als je een bepaalde lijn kiest, dan is het waardevol die te blijven volgen. En het helpt als alles in elkaars verlengde ligt. Concreet vertaald naar iets redelijk eenvoudigs als kleurgebruik: Team

Rockstars IT gebruikt consistent de geel-zwarte kleuren en logo's, en dat is congruent met kernwaarden als rebels, energiek en ambitieus. De organisatie is zich altijd goed bewust geweest van dit soort basale marketingconcepten, en weinig aan de wijze waarop de organisatie zich presenteert is toeval. Dat geldt zowel voor de interne als de externe uitingen en communicatie. Zo zijn er *brand keys* voor het gebruik van kleur en logo's, richtlijnen voor het opstellen van berichten, en duidelijke adviezen voor foto- en beeldmateriaal.

Dit maakt het niet tot een marketingtrucje, of onecht. De gekozen kleuren en vormen sluiten daadwerkelijk aan bij de cultuur en de kernwaarden. En die zijn voortgekomen uit de authentieke drijfveren en overtuigingen van de oprichters en het leiderschap. Als dat er niet is, dan is de identiteit niet veel meer dan een dun laagje vernis op een verroeste stalen balk. Hoe sterk en consistent ook neergezet. Maar de gedachte is ook zeker niet: "Het komt van binnenuit, het is authentiek, dus de markt zal het wel oppakken." Nee. Het is elke dag hard werken om de identiteit steeds weer goed uit te dragen. ♦



Raymond de Looze is bedrijfskundige en jurist, die zich na een internationale carrière op het vlak van complexe reorganisaties toelegde op zijn ware passie: *people strategy*. Na zijn twee boeken over persoonlijke ontwikkeling verscheen recent *De Rockstars Methode*, dat hij samen met Laurens Simonse schreef. Naast schrijver is hij medeoprichter van Double-OO, dat organisaties helpt een zo groot mogelijk positieve impact op hun mensen te maken. Hij heeft het bijzondere talent om de harde kant (data, processen, euro's) en zachte kant (verbinding, vertrouwen, commitment) samen te brengen. www.double-oo.com



Identiteit is een illusie

Auteur: **Lenette Schuijt**

In dit artikel betoog ik dat het ontwikkelen van een eigen identiteit nuttig is in je persoonlijke ontwikkeling, maar dat het ook een risico in zich heeft. We kunnen er ook te gehecht aan raken. Het is een illusie te denken dat onze identiteit onveranderlijk is of dat wij te reduceren zijn tot een enkele identiteit, zoals het identiteitsdenken ons voorhoudt. Identiteit is in feite altijd fluïde. Mijn levensverhaal als transklasse – iemand die door sociale stijging in twee werelden leeft – is daar een illustratie van.

Het identiteitsdenken, dat de afgelopen decennia een enorme vlucht heeft genomen, gaat ervan uit dat je behoort tot een bepaalde groep op grond van kenmerken als geslacht, seksuele voorkeur, huidskleur, religie of politieke overtuiging. Deze groepen eisen aandacht op voor hun

‘eigenheden’, op datgene waarin ze zich onderscheiden van anderen.

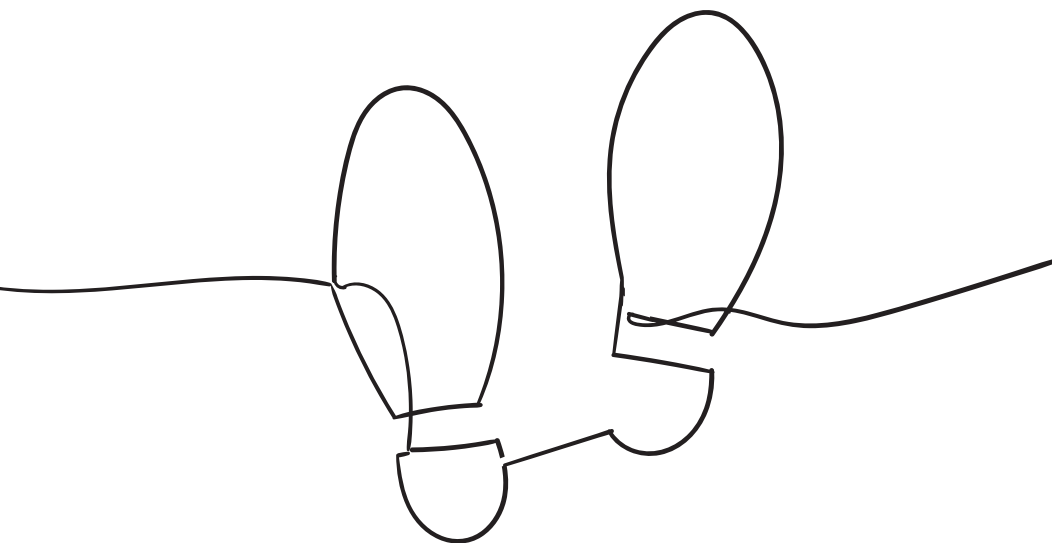
Mensen in zo’n groep menen dat alle leden van die groep die kenmerken delen. Hun identiteit, zo denken zij, valt samen met hun etnische afkomst, nationaliteit, seksuele voorkeur of gender. Zo worden

individuele kenmerken representatief voor de hele groep en ontstaan er stereotypen. Dat leidt weer tot hokjes waar mensen zich in verschansen en anderen in duwen, hetgeen polarisatie in de hand werkt. Dat gaat ten koste van openheid en tolerantie, waarden die een gemeenschap versterken.

Onder dit identiteitsdenken ligt de overtuiging dat een identiteit te herleiden is tot de specifieke, constante kenmerken die alleen de leden van deze groep delen. Volgens filosoof Kwame Anthony Appiah is dit een cruciale 'denkfout': het is niet zo dat alle leden van een groep een innerlijke essentie of ware aard bezitten die hen met elkaar verbindt. Of het nu mensen betreft uit een etnische groep of klasse of mensen met een seksuele voorkeur, mensen uit één groep komen voor in grote verscheidenheid. Hij wijst erop dat, hoewel we vaak over iemand spreken als behorend tot één klasse, gender of religie, ieder van ons in feite tot meer dan een groep met een gedeelde herkomst hoort. Wij behoren tot meerdere groepen en we

hebben meer dan één identiteit. In feite is identiteit de optelsom van posities die je inneemt in het leven en hoe je je verhoudt tot die posities. Ik ben vrouw, dochter, academicus, geliefde, links, docent, coach, lesbisch, schrijfster. Elk van die posities situeert mij ten opzichte van anderen en maakt mij tegelijkertijd onderdeel van een groep, zoals een familie, de academische wereld, mijn relatie, en onderwijsorganisatie. Het geheel van posities geeft mij een eigenheid en een innerlijke eenheid: mijn identiteit is dat wat mij op meerdere tijdstippen tot dezelfde, herkenbare, persoon maakt.

Ook het begrip 'intersectionaliteit' – de notie dat individuen in een samenleving privileges of juist discriminatie en onderdrukking ondervinden op grond van meerdere factoren – wijst op deze denkfout om onze identiteit te laten samenvallen met kenmerken die je met sommige anderen deelt. Onze vele identiteiten werken op elkaar in en hebben een effect dat niet simpelweg te reduceren



is tot de afzonderlijke identiteiten. Volgens deze opvatting moet identiteit worden begrepen als een intersectie van verschillende categorieën zoals etniciteit, nationaliteit, gender enzovoort.

Hoe ontwikkel je als mens eigenlijk een identiteit? Is iemands identiteit werkelijk gebaseerd op kenmerken die hij of zij deelt met anderen? In het denken over identiteitsontwikkeling worden steeds twee kanten benadrukt: een mens ontwikkelt een identiteit van binnenuit, en als reactie op de buitenwereld. Iedereen wil uniek zijn en zich onderscheiden van anderen. En de meeste mensen willen ook graag ergens bij horen, deel uitmaken van een sociale groep en zich identificeren met anderen. Onze eigenheid enerzijds en het onderdeel zijn van een of meerder sociale groepen anderzijds, zijn de componenten die onze identiteit bepalen.

Vanaf onze jeugd ontvangen we boodschappen vanuit onze directe omgeving, die ons vormen en voor een groot deel maken wie we worden. Ouders en familie, school en sociale omgeving hebben verwachtingen van ons en oordelen over hoe we zouden moeten zijn om 'erbij te horen'. Om een eigen plek te verwerven in de familie, de buurt, vriendengroep, kerkgemeenschap of dorp moeten we ons tot zekere hoogte aanpassen. Een plek binnen een gemeenschap biedt veiligheid: je weet waar je staat en hoe er naar je gekeken wordt, je weet waar je bij hoort. Onze sociale rol beïnvloedt ons zelfbeeld, de perceptie van onszelf. Binnen een gemeenschap hoeft je niet te veel na te denken over jezelf en je plaats in de samenleving. De sociale groep waartoe je behoort vormt in hoge mate je identiteit.

Onder dit identiteitsdenken ligt de overtuiging dat een identiteit te herleiden is tot de specifieke, constante kenmerken die alleen de leden van deze groep delen.

Daarvoor moeten we wel voldoen aan de verwachtingen van anderen. Identiteit kan inperking worden. Omdat een sociale gemeenschap behalve veilig ook verstikkend kan zijn, onttrekken sommigen zich aan hun sociale groep en proberen zelfstandig hun weg te vinden. Sinds de jaren zestig van de vorige eeuw hebben steeds meer individuen die ruimte omarmd om hun eigen leven vorm te geven. We zijn 'ondernemer van ons eigen leven' geworden en maken zelfstandig keuzes ten aanzien van woonplaats, beroep, samenlevingsvorm, leefstijl. Door ons niet meer (helemaal) te identificeren met de groep waar we deel van uitmaken, onderscheiden we ons als individu, als uniek persoon.

Dat klinkt gemakkelijker dan het is. Hoe weet je wie je bent of wie je wilt zijn? Wat zijn je eigen waarden en hoe kies je? Veel jongeren maar ook volwassenen worstelen met die vragen. Het antwoord vinden vereist reflectie op wat ons drijft, wat onze behoeften en ambities zijn en wat ons gelukkig maakt. Het vraagt om zelfkennis, om inzicht in onze unieke persoonlijkheid. Tegelijkertijd heeft al dat graven ook een keerzijde. Bestaat er eigenlijk wel zoiets als

‘een authentiek zelf’, iets wat we ‘diep van binnen’ zijn? Volgens existentialist Jean-Paul Sartre is onze identiteit een lege huls en bepalen de keuzes die we in het leven maken, wie we zijn en worden. Elk mens is verantwoordelijk voor het eigen leven en heeft de mogelijkheid om daar, door

Wij behoren tot meerdere groepen en we hebben meer dan één identiteit.

middel van keuzen, woorden en daden, een eigen betekenis aan te geven. We kunnen niet alles doen en dus kiezen we altijd. Zo kunnen we ook niet alles zijn, maar worden we wie we zijn door dat wat we doen.

Contrast

Een identiteit vormt zich dus deels van buitenaf, door de omgeving waarin iemand verkeert en deels van binnenuit, door inzicht in de eigen drijfveren en persoonlijkheid en door de individuele keuzes die hij of zij maakt. We ontleen onze identiteit aan de groep waartoe we behoren en aan dat wat ons uniek maakt.

Wie zich helemaal identificeert met een sociale groep, hoeft niet na te denken over zijn of haar identiteit. Zoals jongeren die in een chique buitenwijk opgroeien, met buurtgenoten naar het gymnasium gaan en elkaar vervolgens treffen bij het studentencorps. Of jongeren die opgroeien in een tochtig huis in een achterbuurt, die om zich heen armoede en geweld zien en die ervan overtuigd zijn dat hun kinderen later in vergelijkbare omstandigheden

zullen opgroeien. Zij identificeren zich met hun omgeving, hun ouders, hun sociale netwerk. Doordat ze weinig in aanraking komen met mensen uit andere sociale groepen, denken ze meestal niet veel na over hun identiteit.

Mensen die zich losmaken van een sociale groep, ontkomen er niet aan om na te denken over hun identiteit. Hun identiteit is immers niet meer gekoppeld aan de gemeenschap waartoe ze behoren. Doordat ze niet voldoen aan de normen en verwachtingen komen ze in botsing met die groep. Om ergens bij te horen moeten ze zich aan andere verwachtingen aanpassen. Ook cultureel antropoloog Cinan Cankaya beschrijft hoe onze ‘ontelbare identiteiten’ meestal vorm krijgen na een wrange botsing met een persoon, of met het beeld dat de ander van je heeft. “Dit verschil slijpt uiteindelijk ons zelfbeeld: soms geeft het ons een gunstig duwtje in de rug, helpt het ons weer op weg. Op andere momenten lopen we deuken op die moeilijk te repareren blijken” (Cankaya, 2020, p. 79).

Een transklasse, iemand die door sociale stijging deels in een andere wereld terecht komt, maar ook verbonden blijft met het milieu van afkomst, ervaart zulke botsingen voortdurend. Als ik – afkomstig uit een tuindersmilieu – ga studeren in Amsterdam en een andere leefwijze omarm, kom ik in botsing met de verwachtingen die mijn familieleden van mij hebben. In mijn nieuwe academische omgeving leer ik nieuw gedrag aan, waardoor ik erbij ga horen. Hoewel ik in mijn nieuwe wereld word beschouwd als student, blijf ik een tuindersdochter. Waar het ene milieu constateert dat ik weinig culturele bagage heb, ziet het andere milieu

mij als een wijsneus en een 'professor-tje'. De transitie naar een andere klasse laat zien dat mensen niet in een enkel hokje in te delen zijn. Als transklasse ben ik mij bewust van de verschillen tussen sociale groepen en heb ik geleerd om me te bewegen in elk van die groepen. In ieder van die groepen wordt een ander deel van mij aangesproken. Ik identificeer me met geen van de groepen en val er niet mee samen.

Mijn identiteit bestaat dus niet alleen uit meerdere identiteiten, afhankelijk van mijn sociale omgeving, mijn identiteit verandert voortdurend door ontmoetingen met anderen, met hun blik, hun normen en hun oordelen. Ik heb mij voortdurend te verhouden tot de labels die anderen op mij plakken, de (voor)oordelen die ze over mij hebben en het gedrag dat ze het liefste van mij zouden zien.

Voortdurende transformatie

De schrijver Edouard Louis is zoon van een fabrieksarbeider die op school wordt gepest vanwege zijn homoseksualiteit. Op de middelbare school ontmoet hij Elena die uit een ander milieu afkomstig is en in contact met haar ervaart hij zichzelf als onbehouden en ruw, maar door de gewoonten van het gezin over te nemen transformeert hij tot Édouard: hij leert anders lopen, anders lachen en anders eten. Hij gaat zichzelf zien als behorend tot de provinciale middenklasse. Wanneer hij gaat studeren in Parijs ervaart hij een enorme culturele achterstand ten opzichte van het intellectuele milieu die hij als een razende gaat inhalen. Ook ervaart hij eindelijk de vrijheid om openlijk als homoseksueel te leven. In zijn boek *Veranderen: Methode*

reflecteert Louis (2022) op de vele wijzen waarop er door de vele verschillende contexten waarin hij kwam, voortdurend aan zijn identiteit werd geschaafd en hoe de gelaagdheid is ontstaan van de arbeiderszoon, de gepeste scholier, de vriend van Elena, student, intellectueel, homo en schrijver.

Terug naar het identiteitsdenken

Ik constateerde hierboven dat een grote denkfout van het identiteitsdenken is dat wij een eenduidige identiteit hebben. Wanneer je je ophoudt in een sociale groep met mensen met dezelfde kenmerken, zijn er geen botsingen. Je ontmoet geen 'anderen' met wie je af en toe schuurt en die je aan het denken zetten. Als je altijd in je eigen land blijft en nooit reist ga je denken dat iedereen ter wereld is precies zo is als jij. Wie reist ontdekt niet alleen anderen maar – in de confrontatie – ook zichzelf. Wie in een eigen bubbel leeft schuurt maar zelden met de beelden en verwachtingen van andere mensen. Je gaat geloven dat je samenvalt met je sociale identiteit en bovendien ga je denken dat je een vaste, onveranderlijke identiteit hebt.

Dynamische identiteit

De levensweg van veel transklassen laat zien dat een individu voortdurend kan veranderen, zelfs onder de meest slechte omstandigheden. Een jongen uit een alcoholisch gezin kan later een verantwoordelijke positie in de top van een bedrijf innemen, een meisje uit een Mormoons gezin dat nooit naar school is geweest, kan zich thuis gaan voelen op Harvard. Met de verandering van sociale positie verandert ook het ik-besef. De Franse filosoof Chantal Jaquet, die de term 'transclasse' heeft gemunt, vraagt zich

zelfs af wat er overblijft van de persoon die iemand was, na een sociale stijging of daling, en zelfs of het idee van eenzelfde 'ik' ondanks alle veranderingen, nog enige relevantie heeft (Jaquet, 2014, p. 105-106).

Een identiteit is dus een dynamische constructie. Er is geen vaste kern, geen onveranderlijke identiteit, geen authentiek zelf; hoe oprecht de zoektocht naar het 'zelf' ook is. Ons ik-besef verandert voortdurend in de ontmoetingen met

In het denken over identiteitsontwikkeling worden steeds twee kanten benadrukt: een mens ontwikkelt een identiteit van binnenuit, en als reactie op de buitenwereld.

anderen of het andere.

Toch betekent deze fluïde identiteit niet dat we zomaar kunnen zijn en doen wat we willen. We hebben geen volledige controle over wie we denken te zijn of wie we mogen zijn. Maatschappelijke ongelijkheid en discriminatie kunnen onze kansen beperken. Ons lichaam, onze seksualiteit en huidskleur bepalen tot op zekere hoogte wie we kunnen zijn.

Ik kan me niet geheel onttrekken aan de perceptie van andere mensen op wie ik ben. Ik moet aanvaarden dat anderen over mij oordelen en dat dat mij vormt; ik heb me te verhouden tot die oordelen van anderen.

Maar zelfs pijnlijke ervaringen van verlies of uitsluiting definiëren ons niet volledig. Ik heb de vrijheid om zelf te kiezen welke plek ik aan andermans perceptie geef, en hoe ik reageer op de verwachtingen en oordelen van anderen.

Het is altijd mogelijk om te zoeken naar onze manoeuvreerruimte; de ruimte om zelf invloed uit te oefenen op situaties, onze eigen woorden te kiezen, onze stem te laten horen, onze betekenis te geven aan de gebeurtenissen om ons heen.

We kunnen weigeren om ons in een hokje te laten duwen of tot lid van een sociale groep te laten reduceren, bijvoorbeeld door het oordeel van anderen niet leidend te laten zijn in de keuzen die we maken. Voor socioloog Didier Eribon (2018) was het moeilijk om de homohaar van zijn vader te accepteren. Pas nadat de man overleden was, kon hij toegeven hoezeer die afkeuring hem had beïnvloed: jarenlang had hij zijn afkomst verzwegen en het contact met zijn vader ontlopen. Door onder ogen te zien hoe bepalend dat voor hem was geweest, kon hij een deel van zijn identiteit, die van arbeiderszoon, omarmen.

Het besef van een meervoudige en veranderlijke identiteit kan een enorme bevrijding zijn: het geeft ons de ruimte om in elke situatie te handelen zoals bij ons of bij de omstandigheden past, met elke keuze opnieuw vorm te geven aan wie je bent. Cinan Cankaya (2020, p. 191): "We spelen met identiteit, herontwerpen onszelf, afhankelijk van wie we tegenover ons hebben, en natuurlijk van hoe we worden gedefinieerd. In theorie zijn we creatieve levenskunstenaars."

Tot slot

Er huist geen uniek en authentiek 'ik' diep in onszelf. Die zoektocht naar een

identiteit is zinloos. In plaats van ons te identificeren met een beperkte sociale groep gelijkgestemden kunnen we juist ontmoetingen met anderen en het andere opzoeken. Onze identiteit wordt gevormd door gericht te zijn op de wereld en daarin ons onophoudelijk af te stemmen op anderen.

Weliswaar heeft onze identiteit een sociale component, iedereen wil zich verbonden voelen met anderen. Maar in de andere component ligt de vrijheid, waarmee we als creatieve levenskunstenaars invulling geven aan ons leven en ons voortdurend blijven ontwikkelen.

Of, zoals Cankaya (2020, p. 233) zegt: "In een wereld die tegen je aanduwt en aan je trekt is het omarmen van je ontelbare identiteiten een verzetsdaad." ♦

Referenties

- Appiah, K.A. (2019). *De leugens die ons binden: Een nieuwe kijk op identiteit*. Amsterdam: Pluim.
- Cankaya, C. (2020). *Mijn ontelbare identiteiten*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Eribon, D. (2018). *Retour à Reims*. Paris: Flammarion.
- Jaquet, Ch. (2014). *Les transclasses ou la non-réproduction*. Parijs: PUF.
- Louis, É. (2022). *Veranderen: Methode*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Schuijt, L. (2023). *Transklasse: Leven in twee werelden*. Haarlem: Mediawerf.



Lenette Schuijt is organisatiekundige en sinds 1991 directeur van Crystal River Consultancy, bureau voor leiderschapsontwikkeling en organisatieadvies. Daarnaast is ze docent en spreker op het gebied van (nieuw) leiderschap, (sociale) innovatie, nieuw organiseren en zelfsturing, transitie management, bezieling en omgaan met paradoxen.

Naast haar recente publicatie *Transklasse: Leven in twee werelden* (2023), schreef ze onder meer *Wat bezielt ons?* (2014), *Met Ziel en Zakelijkheid* (2001/2009) en *De Kracht van Bezieling* (1999). www.lenetteschuijt.nl



Identiteit van organisaties

Auteur: **Jaap Boonstra**

Bij de identiteit van organisaties staat de vraag centraal: wie zijn we als organisatie en wat onderscheidt ons van andere organisaties? De identiteit van een organisatie biedt stabiliteit in een onvoorspelbare wereld waardoor de organisatie kan inspelen op onverwachte gebeurtenissen zonder haar eigenheid te verliezen. Dit artikel beschrijft wat de identiteit van een organisatie behelst, hoe de organisatie-identiteit kan worden bekrachtigd, en hoe de identiteit kan helpen bij verandering van organisaties en het aangaan van allianties.

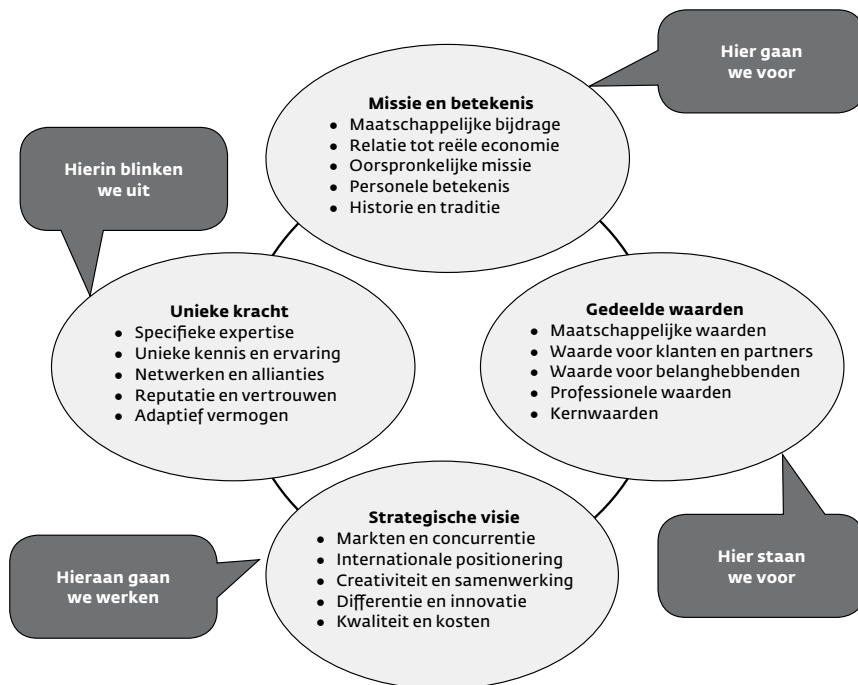
Bij de identiteit van organisaties gaat het om eigenschappen die centraal staan in de geschiedenis van organisaties. Zonder deze eigenschappen zou de levensloop van de organisatie anders zijn. Het gaat ook om eigenschappen die uniek zijn en de organisatie onderscheiden van andere organisaties. Tot slot gaat het om robuuste eigenschappen die je niet zomaar verandert. Deze duurzame eigenschappen zijn vaak geworteld in het ontstaan en de levensloop van organisaties. Organisatie-identiteit helpt bij het zoeken naar antwoorden op vragen zoals: Wie zijn we? Wat onderscheidt ons van anderen? Wie we willen zijn in de toekomst? En wat doen we wel en niet? De identiteit van organisatie kent vier

invalshoeken (Figuur 1):

1. Betekenis en missie: hier gaan we voor.
2. Gedeelde waarden: hier staan we voor.
3. Unieke kracht: dit is waarin we uitblinken.
4. Strategische visie: hieraan gaan we werken.

Betekenis en missie

Bij de betekenis gaat het om de reden van bestaan, de essentie van de organisatie en de bijdragen aan onze maatschappij. De missie beschrijft de essentie van de organisatie en is een inspirerende uitspraak waar mensen zich achter willen scharen. Relevante vragen zijn: Welke rol willen



Figuur 1. Identiteit van organisaties

we spelen in de samenleving? Wat is de essentie van wat we doen? Hoe willen we dat anderen ons zien? Voor wie willen we er zijn? Welke activiteiten passen niet bij onze missie?

Gedeelde waarden

Bij de gedeelde waarden gaat het om de waarden die de organisatie creëert voor klanten en andere betrokkenen, de professionele waarden en de managementfilosofie. Primair gaat het bijna om immateriële behoeften van klanten zoals gezondheid, veiligheid, inkomen, welzijn, ontspanning, onderdak, toekomst, en kwaliteit van leven. In tweede instantie gaat het om producten en diensten voor specifieke doelgroepen. Bij de managementfilosofie gaat het om de kijk van het management op de relatie met de natuur, wat mensen beweegt, de menselijke verhoudingen en de omgang met spanningen en conflict.

Unieke kracht

Een duidelijke bestaansreden en heldere waarden impliceren dat de organisatie de unieke kracht heeft om de missie concreet te maken en overeenkomstig de waarden te handelen. Als een organisatie op geen enkele wijze van vergelijkbare bedrijven verschilt, kan haar bestaansreden worden samengevat als 'meer van hetzelfde'. De identiteit is dan te vaag om houvast te bieden. Unieke kwaliteiten kunnen voortkomen uit de gehanteerde waarden en principes, maar kunnen ook gebaseerd zijn op unieke producten of diensten, ontwikkelde en toegepaste methoden, beproefde werkwijzen en concrete resultaten. Specifieke kennis en ervaring kunnen bijdragen aan de positieve reputatie en de onderscheidende kwaliteit van organisaties.

Strategische visie

De missie van een organisatie kan alleen bereikt worden met een visie op de toekomst en een strategie om die toekomst te verwezenlijken. De strategie kent concrete doelen en een vertaling daarvan naar activiteiten, prioriteiten en wijze van werken om die doelen te behalen. Een strategische visie gaat over de ontwikkelingsrichting van organisaties, de strategische keuzen en de daaruit

Duurzame ontwikkeling

In 2008 brak in de Verenigde Staten een financiële crisis uit die grote impact had op de wereld. Als gevolg daarvan werd wereldwijd het bankensysteem kritisch onder de loep genomen en werden er vraagtekens gezet bij hoe het mondiale financiële systeem functioneerde. Het was in deze context dat de leiders van drie op waarden gebaseerde banken met elkaar in gesprek gingen: Peter Blom van Triodos Bank, Sir Fazle Abed van BRAC Bank in Bangladesh en Mary Houghton van Shorebank in Chicago. Een jaar later resulteerde dit in de oprichting van de Global Alliance for Banking on Values (GABV). De Global Alliance for Banking on Values (GABV) is een onafhankelijk netwerk van ruim zeventig banken wereldwijd dat financiering als middel gebruikt om duurzame ontwikkeling te realiseren voor mensen, gemeenschappen en hun omgeving.

voortvloeiende concrete acties. Bij het realiseren van de strategische visie is het van belang dat de leden die bij de verandering betrokken zijn hun eigen identiteit behouden en hun unieke kwaliteiten inzetten voor innovatie.

Het vormen van de identiteit van een organisatie begint al bij de oprichters die een visie op de toekomst hebben, een droom najagen en waarden delen. De identiteit beïnvloedt hoe mensen naar zichzelf kijken en hoe ze gebeurtenissen om hen heen interpreteren.

Bekrachtigen

De identiteit van een organisatie geeft richting, biedt houvast, is duurzaam en maakt helder waarin de organisatie uniek is. Organisaties worden geboren, groeien op, gaan door een adolescentiefase, worden volwassen en houden op enig moment op te bestaan. De identiteit van een organisatie is robuust. Soms zal de identiteit veranderen in de levensloop van organisaties, maar er zullen altijd elementen overblijven die duurzaam zijn en stabiliteit bieden.

De identiteit wordt mede vormgegeven door leidinggevenden die verhalen doorgeven, principes en waarden formuleren en daarnaar handelen, en gedrag vertonen dat anderen navolgen. Leiders zijn vaak de wachters van de organisatie-identiteit die ze zelf gevormd hebben en waarbij ze zich goed voelen. Dit is een van de redenen waarom het diepgaand veranderen van organisaties zo moeilijk is.

De identiteit van een organisatie ontstaat in een sociaal proces waarin mensen gedurende de levensloop betekenis geven

Duurzame eigenschappen zijn geworteld in het ontstaan en de levensloop van organisaties.

aan wie we zijn als organisatie en hoe we ons daar als individu toe verhouden. Medewerkers identificeren zich met de identiteit van de organisatie waarbij de vraag speelt of ik erbij wil horen of niet. Door de keuzen van mensen die bij een bedrijf willen horen wordt de identiteit van het bedrijf versterkt. Het psychologische proces van hechting versterkt de individuele identiteit en kracht van de organisatie-identiteit.

Topmanagement moet in staat zijn om antwoord te geven op de vraag wie we zijn omdat ze vanuit dat verhaal gebeurtenissen interpreteren, bedreigingen signaleren, een visie op de toekomst schetsen, strategie ontwikkelen en conflicten beslechten. Het communiceren en verbeelden van de identiteit en het vertellen van verhalen zijn essentieel om de identiteit van een organisatie te bekrachtigen. Veel organisaties zijn trots op hun geschiedenis en weten dat verhaal steeds weer opnieuw te vertellen en vast te leggen in leergeschiedenissen, terwijl andere organisatie hun geschiedenis veronachtzamen. Maar als je als organisatie je geschiedenis ontkent, zal je je identiteit verliezen en bij onverwachte veranderingen in de omgeving op drift raken.

Bij het ontstaan van de organisatie is vaak duidelijk wat de droom is van de oprichters en welke waarden ze aanhangen. Hier

ontstaan de eerste verhalen en leidende waarden die de basis vormen van de identiteit.

Identiteit en verandering

Bij het diepgaand veranderen van organisaties komt de vraag naar boven: wie zijn we nu en wie willen we zijn in de toekomst? Veranderen wordt lastig als de bestaande en gewenste identiteit niet voldoende congruent zijn. Mensen zijn dan bang om hun eigenheid te verliezen. Als de spanning tussen de huidige en toekomstige identiteit te groot is kan dit tot inertie leiden omdat mensen willen vasthouden aan de zekerheid van de

bestaande identiteit. Als de spanning niet groot genoeg is wordt een verandering als onnodig gezien. Bij diepgaande verandering gaat het erom zekerheid te bieden over de bestaande en toekomstige identiteit en tegelijkertijd zichtbaar te maken hoe verandering kan bijdragen aan een robuuste identiteit nu en in de toekomst.

De identiteit van organisaties biedt ook stabiliteit. Organisaties zonder krachtige identiteit kunnen van hun ankers raken als ze geconfronteerd worden met onverwachte veranderingen in een turbulente omgeving. Alle organisaties hebben te maken met veranderingen in hun omgeving en worden geconfronteerd met onzekerheden over de toekomst. Om deze veranderingen het hoofd te bieden, zijn veerkracht en wendbaarheid essentieel. Bij veerkracht behoudt de alliantie haar kern en vindt ze kracht vanuit haar identiteit. Bij wendbaarheid heeft de alliantie een groot aanpassingsvermogen dat is gebaseerd op onderling vertrouwen en intensieve communicatie. Hoe soepeler en sneller een organisatie zich kan aanpassen aan veranderingen, hoe meer waarde ze op de lange termijn zal creëren voor de samenleving.

Het veranderen van de identiteit van een organisatie is meestal een langdurig proces omdat de betekenis en waarden diepgeworteld zijn in de organisatie. Het versterken van de unieke kracht en het wijzigen van de strategie zijn relatief eenvoudig, maar de dieperliggende betekenis, de leidende principes en de gedeelde waarden laten zich lastiger veranderen. Verandering verlangt van spelers dat ze de bestaande identiteit ter discussie durven stellen en aan

Essentie

De GABV bestaat uit een groeiend aantal pioniers en bancaire leiders van over de hele wereld met een waardegedreven benadering van bankieren. Er vonden in die eerste tijd veel ontmoetingen plaats tussen de leden en die resulteerden uiteindelijk in de GABV-principes. De zes oorspronkelijke principes, die sinds de oprichting van de alliantie ongewijzigd zijn gebleven, zijn in de loop van de tijd beter uitgewerkt en verder verfijnd om de essentie van op waardegedreven bankieren te definiëren. De essentie is vertaald naar zes principes voor waardegedreven bankieren waarop de leden hun bankactiviteiten baseren en die de identiteit van de GABV vormgeven.

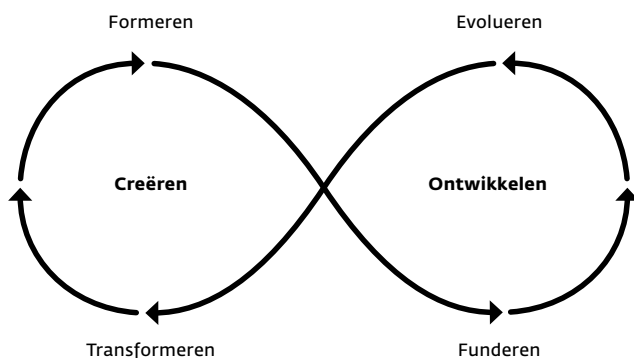
de oorspronkelijke missie een nieuwe betekenis geven en doelen stellen waarbij anderen zich willen aansluiten. Een geleidelijke en doorgaande verandering waarin mensen leren veranderen is bij diepgaande verandering succesvoller dan een radicale verandering waarbij de identiteit onder grote druk wordt gewijzigd.

Veranderen als samenspel is een aanpak waarin mensen samenwerken aan verandering en daarbij hun identiteit beter leren kennen en zo nodig kunnen wijzigen. In het samenspel ontwikkelen mensen sociale, cognitieve en emotionele kwaliteiten en ontwikkelen ze morele principes om hun acties te richten op verandering. Ze leren van elkaar en van de verandering zelf, en dragen zo bij aan de ontwikkeling van de organisatie-identiteit. Het ontwikkelen van allianties is een evenwichtsoefening tussen een streven naar stabiliteit en wendbaarheid. De missie en visie dragen bij aan een stabiele identiteit van de alliantie en nodigen

tegelijkertijd uit tot wendbaarheid waarbij de oorsprong behouden blijft. Een duidelijke identiteit uitgedrukt in een missie, waarden en unieke kracht, ligt aan de basis van de adaptieve kracht van organisaties en hun bijdrage aan de samenleving.

Identiteit en alliantievorming

Om in te spelen op wereldwijde uitdagingen in klimaat, gezondheid en welvaartsverdeling zijn organisaties op zoek naar nieuwe manieren van samenwerken. Allianties zijn de organisatievorm voor de toekomst. In waardegedreven allianties werken partners samen aan economische en maatschappelijke verandering. Zo dragen ze bij aan een duurzame toekomst. Door de maatschappelijke missie en de omvang van waardegedreven allianties is de samenwerking complex en vol paradoxen. Het is de kunst om met deze paradoxen om te gaan in de vier levensfasen van het formeren, funderen, evolueren en transformeren van allianties (Figuur 2).



Figuur 2. Levenscyclus van allianties

De missie van een organisatie kan alleen bereikt worden met een visie op de toekomst en een strategie om die toekomst te verwezenlijken.

Formeren

Tijdens het formeren van allianties wordt de basis gelegd. Het is de fase van elkaar leren kennen en mogelijkheden verkennen. Formering is vooral een zorgvuldig proces van een missie formuleren en vertrouwen opbouwen. De geformuleerde ambitie zet in deze fase de toon voor toekomstige ontwikkelingen en vanuit de betekenis en gedeelde waarden krijgt de identiteit van de alliantie steeds meer vorm.

Funderen

De tweede fase bij het ontwikkelen van allianties gaat over het uitbouwen van de alliantie. Het uitwisselen en ontwikkelen van kennis zijn belangrijke activiteiten om de samenwerking vorm te geven. Het gaat er vooral om mensen uit verschillende werelden bij elkaar te brengen en op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke identiteit zonder de missie uit het oog te verliezen.

Evolueren

De derde fase betreft de evolutie van allianties. Het partnerschap zal zich nu richten op het stellen van ambitieuze doelen en het behalen van resultaten. Vanuit de gemeenschappelijke missie, de

gedeelde waarden, de unieke kracht en de strategische visie wordt gewerkt aan het formuleren van doelen, het zoeken naar een gewenste aanpak, het benoemen van activiteiten, en het verdelen van taken en rollen.

Transformeren

In de vierde fase gaat het om het transformeren van allianties. De alliantie staat in deze fase voor de opgave om te blijven innoveren en zich aan te passen als de context verandert en de druk toeneemt. In deze fase is daarom zorgvuldige samenwerking wederom essentieel. Een robuuste identiteit met een heldere missie en gedeelde waarden biedt een stabiel anker voor diepgaande verandering waarbij de kern behouden blijft.

Het totale proces van het formeren, funderen, evolueren en transformeren kan worden samengevat met de vraag: wat gaan we doen om in de toekomst van betekenis te zijn? Het antwoord op deze vraag gaat in essentie over het zoeken naar verbinding, identiteit en betekenis om op een duurzame manier bij te dragen aan een waardevolle toekomst van een gemeenschap.

De betekenis en gedeelde waarden bepalen de identiteit van de alliantie en zijn essentieel om een balans te vinden tussen innovatie en stabiliteit. Alleen rond een sterke identiteit kunnen allianties evolueren en transformeren, terwijl tegelijkertijd hun essentie en identiteit onaangetast blijven. Dit betekent dat het koesteren en uitdragen van de betekenis, de missie en de waarden gedurende de vier levensfasen een belangrijke opgave is voor alle leden.

Paradoxen

In alle fasen van ontwikkeling krijgen allianties te maken met paradoxen. Een paradox bestaat uit twee tegenstrijdige perspectieven en gerelateerde acties, die elk zinvol en verdedigbaar zijn. De kunst is om zich positioneren in het spanningsveld tussen beide perspectieven en blijvend te balanceren tussen de uitersten. In allianties bestaat er altijd een spanning tussen gemeenschappelijke identiteit en de eigen autonomie. Het aangaan van samenwerking betekent dat je een deel van je autonomie opgeeft. Hierdoor kan de angst ontstaan voor het verliezen van de eigen identiteit en autonomie. De keuze om autonoom te blijven kan echter betekenen dat het voortbestaan van de eigen organisatie in gevaar komt en de eigenheid en identiteit sowieso verloren zullen gaan. Het is de kunst om deel uit te maken van de gezamenlijke identiteit en tegelijkertijd de autonomie van de eigen identiteit te behouden zonder er alleen voor te staan. Dit lukt alleen als de groepen die elkaar ontmoeten voldoende tolerantie hebben voor verschillen in beleving, ervaring en betekenis. Het vermogen om naar elkaar te luisteren is onmisbaar.



Samenwerken in allianties wekt bij sommigen het idee op dat dit de voorbode is voor organisaties zonder grenzen. Naarmate fysieke grenzen verdwijnen, neemt het belang van psychologische grenzen toe. Zo roepen grenzeloze allianties vragen op over de eigen identiteit. Het gaat dan over de vraag wat binnen de alliantie verdwijnt, blijft of kan worden versterkt als het gaat om de eigen professionele en culturele identiteit. Om samenwerking in allianties kans van slagen te geven, is het van belang om tijdig aandacht te besteden aan het vraagstuk van afhankelijkheid en autonomie in de onderlinge samenwerking, zeker als de alliantie nieuwe partners uitnodigt om toe te treden. Dit is niet alleen relevant om conflicten te voorkomen, maar juist ook om de cohesie te bevorderen.

Conclusie

Het ontwikkelen van een eigen identiteit als organisatie geeft richting en is een voortdurend proces. Bij samenwerkingen is het belangrijk om het eens te zijn over de gedeelde waarden en die onderliggend te laten zijn. ♦

Jaap Boonstra is veranderkundige met een basis in organisatiepsychologie. Hij is hoogleraar Organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Barcelona en hoogleraar Verandermanagement bij Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Het is zijn professionele missie om kennis en ervaring over leiderschap en veranderingsprocessen in organisaties te delen en zo bij te dragen aan het succesvol handelen van leiders en managers in de veranderingen die zij ambiëren. Hij is auteur van vele boeken en publicaties; onlangs verscheen *Allianties voor een duurzame toekomst* dat hij met Marcos Eguiguren schreef.
www.jaapboonstra.nl

Persoonlijke en professionele identiteit van Laura (23)

Voor mij is identiteit iets dat omschrijft wie je bent in het dagelijks leven. Het gaat zowel om hoe je je gedraagt, maar ook wel dat wat je vindt. Ik ben zelf begripvol, behulpzaam en geduldig. Ik spring graag bij als er handjes tekort zijn en dan is ook niets me te veel. Ik betrap mezelf er wel eens op dat ik me soms in onmogelijke bochten wring om te helpen. Daarnaast ben ik geduldig en kan ik goed luisteren. Ik realiseer me dat niet altijd maar eigenlijk vind ik dit ook best mooie eigenschappen. Ik pas ze onbewust toe, denk ik. Het zegt natuurlijk ook alles over hoe ik omga met andere mensen. In mijn persoonlijk leven zien vrienden en familie deze eigenschappen van mij regelmatig. Ik maak het anderen graag naar de zin en als iemand me om hulp vraagt zal ik niet snel 'nee' zeggen.

In mijn werk bij de politie ben ik eerste aanspreekpunt voor de noodhulp in Amsterdam. Er komen bij de meldkamer meldingen binnen die wij dan moeten afhandelen. Daar gaan we dan op af en we regelen wat er geregeld moet worden. In dit werk heb ik heel veel contact met burgers en komen mijn eigenschappen (of identiteit) prima tot zijn recht. Ik merk dat ik vooral door goed te luisteren en geduldig zijn mee kan denken richting oplossingen. Op zo'n moment ben ik minder doelgericht en een en al oor voor die burger met een probleem. Ik kan me nog een situatie herinneren van een meisje van begin twintig, die tijdens een avondje uit werd aangerand. Ze had in paniek haar ouders gebeld en die hadden de meldkamer ingeschakeld. Ik kon me erg verplaatsen in dat meisje, ben zelf natuurlijk ook van die leeftijd en snapte ook direct de paniek en de onrust. Ik heb wel een uur met haar gepraat om haar weer wat rustiger te krijgen en haar op haar gemak te stellen. Ik vind het op dat moment ook nodig om die tijd te investeren, al duren veel van onze meldingen korter ;) Later hoorde ik ook terug dat dat meisje dat heel erg gewaardeerd had. Daar word ik dan wel weer blij van.

Wie ik ben en wat ik dus doe past wel bij elkaar. Ik vertrek altijd vanuit mijn eigen waarden. Toch is het voor mij ook nog wel eens gek omdat ik mezelf niet altijd voorstel als politieagent. Deels doe ik dat uit zelfbescherming, want niet iedereen is een fan van de politie; iedereen

vindt wel wat. Als ik mensen beter ken dan is het geen probleem natuurlijk.

Ik kan me voorstellen dat ander werk mij ook zou passen; hiervoor heb ik met kinderen gewerkt. Ook hulpverlening zou me passen. Ik vind het wel belangrijk om werk of een beroep te hebben dat bij me past, dat maakt het leuker en werken gaat dan meer vanzelf. ♦



LAAT JE NIET GEK MAKEN



De Voldoende Filosofie als alternatief

Chris Rooijackers

37,95

Nu verkrijgbaar bij
coachboeken.nl

Voldoende is het nieuwe goed

Nergens wordt de ratrace naar succes en geluk zo zichtbaar als in onze verhouding tot het werk. We hebben nooit voldoende en we kunnen nooit voldoen. Daardoor raken we verwijderd van onszelf. Dat moet anders. En dat kán anders. Dit boek neemt je mee in de belevingswereld van het werk. De basisemoties Blij-Bedroefd-Boos-Bang passeren de revue. Het zijn onze belangenbehartigers. Het wordt tijd dat we er zorgvuldiger mee omgaan en ze in gaan zetten. De Voldoende Filosofie biedt een alternatief voor het ratracedenken. Het opent een nieuw perspectief op de betekenis van 'goed werk' en laat zien hoe je dat in de praktijk kunt toepassen, als individu of als team. In onze emoties ligt de sleutel.

'Het leest als een trein. Mooie voorbeelden en een mooi pleidooi. Sommige zinnen ontroeren me.'

'De Voldoende Filosofie is een concept dat in mijn hoofd blijft hangen.'

'Ik ben al een paar keer boos geworden en dat pakte heel goed uit.'

Auteur: **Marinka Kuijpers**



Generatie Z: de generatie van Zelfsturing?

Zelfsturing is relevant om goed te kunnen functioneren in een veranderende omgeving. Onlangs vroeg ik mij in een column af of ZQ het nieuwe IQ is.

Dit ZQ (zelfsturingsquotiënt) is dan de mate waarin mensen in staat zijn tot zelfsturing vanuit persoonlijke waarden om bij te dragen aan hun omgeving. Omdat in Nederland een verschuiving plaatsvindt van kennissamenleving naar zelfsturingssamenleving zou de economische groei minder afhangen van kennis, maar meer van iemands mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen in relatie tot de ontwikkelingen in werk. We zien dit op nationaal niveau terug in de aandacht voor eigen regie in het debat over leven lang ontwikkelen (Sociaal Economische Raad, 2019). Het vasthouden aan zekerheden belemmert mensen echter in een leven lang ontwikkelen. Onderzoek laat zien dat medewerkers vaak een gevoel hebben dat veranderingen hen overkomen.

Generatie Z zou juist ontstaan voor verandering. Sterker nog, voordat deze starters op de arbeidsmarkt zijn ingewerkt, kunnen ze al aan verandering toe zijn. Deze generatie is opgevoed met de woorden 'je moet doen wat je leuk vindt' en dat doen ze. Ze pakken de vrijheid. Zelfsturing gaat echter niet alleen om waar je zelf zin in hebt, maar ook dat je zinvol bent voor je omgeving. Als je zelfsturing ziet als een balans tussen vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding, dan heeft generatie Z de vrijheid leren nemen, maar is er nog wat te leren op het nemen van verantwoordelijkheid en het maken van verbinding.

Sterke verantwoordelijkheid en verbinding met je organisatie zijn belangrijke waarden in het arbeidsethos van mijn generatie. Door de jaren heen hebben wij vrijheid leren nemen om te doen wat we belangrijk en interessant vinden. Moesten wij aantonen dat we aantrekkelijk waren voor de werkgever, moet de werkgever nu aantonen dat hij aantrekkelijk is voor de startende generatie Z. Wederzijdse aantrekkelijkheid zou beter functioneren en meerwaarde bieden. Leidinggevend en HR-professionals hebben hierin een opdracht. Dat begint met het bespreken van de balans tussen vrijheid om te doen wat je belangrijk vindt, verantwoordelijkheid om het werk te doen wat nodig is en verbinding met de doelen en mensen in de organisatie. Het gaat om de dialoog waarin je je bewust bent van de verhoudingen voor een balans die je zelf hanteert en de ander probeert te begrijpen in plaats van overtuigen om tot verbinding te komen. Maak een verbinding op gemeenschappelijke waarden: hoe je met elkaar wil omgaan en aan welke doelen in de samenleving je werkt. Verbind de doelen van de organisatie met de doelen van generatie Z en andersom. Help de jonge professionals om kwaliteiten te ontdekken door hen te laten experimenteren en help hen kwaliteiten te ontwikkelen die tevens zinvol zijn voor de ontwikkeling van de organisatie. Waardeer, ondersteun en stimuleer de ontwikkeling van de starters en verbind hen aan mensen in de organisatie die hen hierbij helpen en gun hen te verbinden met mensen buiten de organisatie.

Zelfsturing is cruciaal voor een goed functionerende veranderende samenleving en essentieel voor de toekomst van Nederland. Generatie Z kan een voorbeeld zijn in zelfsturing voor de generaties voor hen, als ze van de deze generaties kunnen leren te verbinden. ♦

Prof. dr. Marinka Kuijpers is bijzonder hoogleraar *Leeromgeving en leerloopbanen* aan de Open Universiteit en is directeur van het *trainings- en adviesbureau Loopbaangroep*.
www.leerloopbanen.nl en www.loopbaangroep.nl

Een bril die diversiteitstrainingen transformeert

VR-training als gamechanger voor de inclusieve werkvloer

Auteurs: **Sergio Panday & Jasmijn Mioch**

Het is een zonnige middag in het centrum van Rotterdam. Vanuit het openbaar vervoer en de auto betreden TvOO-redacteurs Jasmijn Mioch en Sergio Panday een grote en creatief ingerichte ruimte. Na een warm welkom met verfrissende drankjes ondergaat hun omgeving plotseling een transformatie. Geluiden en beelden veranderen drastisch, en zelfs zichzelf zijn niet langer wie ze waren. TvOO heeft de eer om een kijkje te nemen bij een virtual reality (VR) training op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DGI). Ze zijn te gast bij Anita Vink – Abaisa en Vivian Acquah die met hun programma's en trainingen organisaties begeleiden in het bevorderen van empathie. En dat is een belangrijke drijfveer voor het creëren van een veilige werkomgeving.



"Ik was ineens een zwarte vrouw die door haar baas een lekker ding genoemd wordt", zegt Sergio. Een vervreemdende ervaring voor onze mannelijke redacteur die dacht wel wat gewend te zijn als het over inclusie, gelijkwaardigheid en diversiteit gaat. "Als etnische minderheid in een corporate wereld weet ik hoe het voelt om 'anders' te zijn. Mijn VR-ervaring openbaarde echter een hele nieuwe dimensie. Naast de foute opmerkingen was er ook een fysiek gevaar. Zelf ben ik 2,03 meter lang en heb ik jaren aan kickboksen gedaan, dus het gevoel geen kant op te kunnen, alleen in een kamer met iemand die fysiek sterker is, was een hele aparte ervaring."

"Mensen realiseren zich ineens dat ze anderen onbewust verkeerd hebben behandeld, hoe goed hun bedoelingen ook waren."

Anita Vink - Abaisa en Vivian Acquah.

En dat is precies wat de VR-trainingen beogen: mensen laten ervaren hoe het is om in de schoenen van iemand anders te staan. "Zo'n *identity shift* wekt emoties op", vertelt Vivian. "Jouw brein krijgt het idee dat deze ervaring echt is en zo lukt het veel sneller je te verplaatsen in een ander."

Dat deze ervaring als echt aanvoelen door het gebruiken van een VR-bril ervaarde ook TvOO- redacteur Jasmijn. Zij wisselde voor een paar minuten van identiteit met een autistisch meisje van een jaar of tien.

Theorie versus ervaren

Wij zijn benieuwd wat het effect is van de VR-ervaring op deelnemers aan de training en vragen het Anita en Vivian om meer inzicht. "Mensen realiseren zich ineens dat ze anderen onbewust verkeerd hebben behandeld, hoe goed hun bedoelingen ook waren", leggen ze uit. "Deelnemers begrijpen opeens waarom iemand die neurodivers is graag een koptelefoon draagt. Hoewel ze zich er vaak aan stoorden, realiseren ze zich nu dat die koptelefoon de rust biedt die iemand met een neurodivers brein nodig kan hebben."

Anita benoemt dat we vaak vanuit de theorie spreken over zaken waar we verstand van denken te hebben. We weten – op papier – wat de begrippen 'racisme' en 'uitsluiting' betekenen. We hebben het alleen niet zelf ervaren en zo ontstaat onbegrip over en weer. Waar de een praat over A, B en C, heeft de ander het over 12, 13 en 14. Met de VR-bril op zit je in een veilige gecontroleerde omgeving en kun je het begrip vergroten.

Het middel, niet het doel

Een van de meest opvallende verschillen tussen VR-trainingen en klassieke trainingen voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie is het vermogen om een gedeelde ervaring te creëren en te bespreken. In traditionele trainingen praten we vaak over individuele ervaringen en voorkeuren zonder echt te begrijpen wat anderen doormaken. Met VR kunnen we samen een situatie beleven, gezamenlijk reflecteren en elkaars perspectieven beter begrijpen. Het biedt de mogelijkheid om aannames te mitigeren en nieuwsgierig te zijn naar elkaar. Wie ben jij? Wat heb jij nodig? Dit zijn vragen die

naar voren komen in de context van een gezamenlijke VR-ervaring.

De VR-trainingen bieden momenteel vijftien verschillende films met diverse thema's, en er zijn plannen voor nog meer scenario's. Tijdens de training krijgt iedereen de kans om hun waarnemingen en gevoelens te delen tijdens de nabespreking. Zo kan Sergio bijvoorbeeld vertellen over hoe groot of hoe klein hij zich voelde als die vrouw in de VR-simulatie en welk effect dat op hem had.

"En let op," waarschuwt Anita, "de VR-bril is het middel om de inclusiereis te (her) activeren, niet het doel. De films variëren van drie tot zes minuten en zijn dus tamelijk kort. De deelnemers geven ook wel eens terug dat ze de films te kort vinden en de nabespreking te lang. Maar juist in de reflectie achteraf schuilt de kracht. We filteren de films op verschillende assen en hebben het over thema's als inclusie, diversiteit, eenzaamheid en angst. Daarbij blijven we weg van de analyse en vragen we wat de ander nodig heeft."

Waarom VR werkt

Anita, met een achtergrond in leren en ontwikkelen, had altijd al kritische bedenkingen bij interventies op het vlak van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zoals masterclasses en PowerPoints. Ze vroeg zich af of deze interventies werkelijk impact hadden en ontdekte dat kennis op zichzelf niet voldoende is om gedrag te veranderen. In 2020 ontmoette ze een VR-specialist die haar verschillende toepassingen liet zien, geïnspireerd door de film *Clouds Over Sidra* over vluchtelingen.

Diepgaand onderzoek bevestigde haar scepsis ten aanzien van traditionele DGI-interventies. Ze ontdekte dat er essentiële elementen ontbraken, zoals het in de schoenen van anderen staan en concrete handelingsperspectieven bieden. Haar aanname bleek juist te zijn: traditionele DGI-trainingen werkten niet zoals ze zouden moeten. Dit leidde tot het ontwerpen van programma's met VR als spil. VR is niet alleen een aantrekkelijk hulpmiddel, maar er zit ook een diepgaand gedachteproces achter over hoe en waarom het werkt, inclusief de waardevolle nabespreking.

Het gaat niet alleen om het naleven van regels, maar om het begrijpen en respecteren van elkaar als mensen, ongeacht onze verschillen.

De uitkomsten van deze VR-trainingen zijn veelbelovend. Deelnemers vertrekken aan het einde van de sessie met een diepgaand commitment en concrete actieplannen. Ze stellen meer vragen, maken minder aannames, observeren beter en zoeken verbinding met anderen vanuit een menselijk perspectief. Het draait om elkaar leren kennen en begrijpen, en zorgen voor elkaar als team. Vivian: "Diversiteit gaat over ons allemaal. Wij zijn de maatschappij en als we anders zijn normaal maken, hoeven we het niet meer over normaal te hebben. Dan mag het er allemaal zijn binnen de geldende kaders."



Over Anita Vink - Abaisa...

Anita Abaisa is sociaal ondernemer met een hart voor gelijkwaardigheid in de maatschappij. Met haar tomeloze inzet voor vooruitgang en passie voor sociale ondernemerschap, heeft Anita diverse initiatieven opgezet om de sociaal-economische positie van ondervertegenwoordigde groepen te verbeteren. Anita Abaisa is een pionier in technologische oplossingen die zijn gericht op diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Ze leidt IBias VR en zorgt ervoor dat elke organisatie die met haar samenwerkt, tastbare resultaten ziet. www.ibiasvr.com



Over Vivian Acquah...

Vivian Acquah CDE® maakt een impact op de wereld van duurzame inzetbaarheid en DEI (DGI: Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie). Als gecertificeerde DEI trainer zet Vivian zich in om de onderwerpen welzijn op het werk en DEI toegankelijker te maken voor iedereen.

Met Amplify DEI heeft Vivian klanten als Heineken, LinkedIn, PGB, Indeed, Deloitte, Cargill, SWIFT, VodafoneZiggo, en KLM voorzien van tastbare strategieën voor het omarmen van inclusieve veranderingen.

www.amplifydei.com

Empathie en de toekomst

Naar verwachting zullen de lancering van de Apple VR-bril en het gebruik van *plug-and-play* brillen de inzet van deze VR-toepassing in de toekomst versimpelen en verbreden. Train-de-trainerprogramma's worden ontwikkeld om impactvolle trainingen te garanderen. Deze VR-training voor diversiteit en inclusie is niet alleen effectief gebleken, maar ook enorm waardevol. De oorsprong van DGI is juridisch in Amerika ontstaan, maar deze training komt voort uit empathie. Het gaat

niet alleen om het naleven van regels, maar om het begrijpen en respecteren van elkaar als mensen, ongeacht onze verschillen. VR heeft hier een nieuwe dimensie aan toegevoegd, waardoor empathie en begrip kunnen bloeien, en dat is waardevoller dan ooit. En onze TvOO-redacteuren? Die zetten hun VR-bril af en bekijken de wereld vanaf nu op een net iets andere manier dan daarvoor. ♦

Sergio Panday en **Jasmijn Mioch** zijn redactieleden van TvOO.

COLUMN

Auteur: Mireille Ollivieira



Omarm je identiteit

"Oké, afgesproken, dan zien we elkaar daar! En oh ja, ik ben een lange, Surinaamse vrouw. Tot dan!" Ik hang op. Op dat moment roept collega Rob verbaasd: "Je bent toch Nederlands? Waarom zeg je dat je Surinaams bent?" "Eh, dat ben ik toch?", antwoord ik. "Je hebt toch een Nederlands paspoort?" "Ja, maar dat kan niemand aan me zien. Tot ik geen vragen meer krijg over mijn afkomst, ben ik een Surinaamse", stel ik. "Nou ja, wat raar. Jij bent gewoon als een van ons", reageert Rob verontwaardigd. Wilde ik niet bij Nederland horen of zo?

Ik weet nog dat ik hem aankeek en dacht: wat maakt het jou uit dat ik die deelidentiteit van mezelf gewoonweg waardeer? Ik ging er vaak prat op dat ik anders was. Moesten anderen ook eens proberen, in plaats van zich zo aanpassen dat ze zichzelf verloren.

Rob en ik verschilden enorm van elkaar en het werd tijd dat-ie dat maar eens ging inzien. Leve de verschillen! Ik maakte me er hard voor dat iedereen kon zijn wie hij/zij/hen was: zichzelf.

Afgelopen zomer kwam dat tot een hoogtepunt. Ik had besloten een deel van mijn omzet te investeren in de medemens die het deze zomer misschien niet zo breed had. Ik kon bijdragen aan iets waar ik zelf heel bij van word: er goed uitzien. Ik vroeg een bevriende kapper en pedicure of ze mee wilden doen, uiteraard tegen betaling. Het antwoord was in beide gevallen: "Ja! En laat die betaling maar zitten." Mijn zomerproject heette Dignity omdat waardigheid voor iedereen belangrijk is, al is het voor één dag. Iedereen die ik erover vertelde riep: "Wauw, kan ik ook bijdragen?"

Een wijze vriend vroeg: "Wie zoek je precies?" "Nou, mensen die op straat leven of alleenstaande ouders die het zwaar hebben", antwoordde ik. "Oké, en waar ga je die vinden dan? Hoe ga je iemand zeggen dat-ie wel een kappersbeurt kan gebruiken? Leg liever contact met het Leger des Heils of zo, dan kunnen zij jou helpen." Goeie tip! Ik benaderde wat mensen in het veld, maar dat leverde niets op. Ik liet me niet ontmoedigen en ging op pad met mijn cameraman Jeffry. We doken in de buurt van de kapper het park in. Tsja, hoe ging je nu een dakloze benaderen? De eerste schrok toen we naast hem kwamen zitten en haastte zich weg. De tweede was helemaal in de war en de derde zei: "Ik heb geen tijd, dank voor het aanbod." Hij stond met al zijn hebben en houden in tassen op zijn afspraak te wachten. Jeffry en ik dachten hetzelfde: wat voor afspraak heb jij nou, je bent dakloos! Ik kan iets voor je betekenen en je wilt gewoon niet!

Net toen we het hadden opgegeven, zag ik een man in een rolstoel met te veel baard en veel te lang haar. Hij had sandalen aan en geen sokken. Zo warm was het nu ook weer niet. Dit moest 'm zijn! "Jeffry," fluisterde ik, "misschien hebben we hier iemand te pakken!" Ik liep op de man af en zag ineens een fototoestel. "Meneer, bent u fotograaf?" "Dat klopt," zei de man, "heb je Instagram, dan kun je zien wat



ik maak." Had deze man Instagram? Ik betrapte mezelf: dit zijn nou jouw vooroordelen, Mireille! Ik vertelde over mijn project: een onderzoek, vooral naar mezelf om in gesprek te gaan met de mens achter de rolstoel, dakloze, alleenstaande. Ik wilde zijn of haar wijsheid voor de wereld ophalen en online delen. Of hij daarvoor in was. "Natuurlijk, zei hij: ik ga over mijn wijsheid nadenken. Morgen om tien uur ben ik bij jouw kapper."

De volgende dag staat Gad Grunwald om klokslag tien uur voor de deur. De vaardige handen van kapper Rodney toveren Gad in no time om in de knappe man die hij is onder al dat haar. Gad deelt zijn wijsheid: "Leef nu, geschiedenis is een herinnering, de toekomst is een fantasie. Dit brengt verlossing." Voorzichtig vraag ik of mensen hem in een hokje stoppen vanwege die rolstoel. "Want als ik heel eerlijk ben Gad, zo ben ik wel op jou afgekomen. Heb je dat vaker of ligt dat aan mij?" Lachend: "Ik denk dat het aan jou ligt." Oké... slik. En of ik ook mag vragen over hoe hij in zijn rolstoel

terecht kwam. "Zeker. Ik heb ooit drugs gebruikt en ben toen in een

roes van het dak gesprongen. Ik ben heel dankbaar dat ik het na kan vertellen. Ik heb geen specifieke boodschap aan drugsgebruikers. Voor iedereen geldt: doe als mens wat je wil, zolang je een ander maar geen kwaad doet. En als je drugs gebruikt, doe het niet alleen." Ik ben er stil van. Wat een openheid en oordeelloosheid.

Gad heeft me veel over mezelf geleerd: hoe je vanuit gelijkwaardigheid – en niet vanuit neerbuigendheid – van waarde kunt zijn. Ik blijf toch meer gemeen te hebben met alle collega's die ik veroordeelde om hun oordeel. Die deelidentiteit van mezelf laat ik graag los. Nu. Leve de verschillen én de overeenkomsten! ♦

Mireille Ollivieira is keynotespreker, leiderschapstrainer, coach en gecertificeerd Deep Democracy Instructeur. Ze is een no-nonsense communicatiewetenschapper die leiders en groepen faciliteert en traint op inclusieve besluitvorming. Dat houdt in: werken met verschil met besef van macht. En hoewel termen als inclusie en cultuur groot en ver weg lijken, gaan ze altijd over jezelf in relatie tot de ander. Over wij en zij, macht en onmacht, meerderheid en minderheid, gehoord worden en soms toch niet je zin krijgen. Het gaat over leiderschap zoals het bedoeld is. Haar wens in het werk is leiders versterken: 'Let's walk the talk'. Haar motto is daarbij: je moet het wel zelf doen maar je hoeft het niet alleen te doen. Mireille is door de beroepsvereniging van trainers in Nederland uitgeroepen tot de trainer van het jaar in 2022 en 2023.
www.homecomingcoach.nl



Kopstukken

Tussentaal

Uitdrukking geven aan wat zich tussen mensen afspeelt

Auteur: **Marijke Spanjersberg**

Een relatie heeft geen e-mailadres of 06-nummer. Maar zou een relatie wel een cursus kunnen volgen of in coaching kunnen gaan? Wat zou er gebeuren als niet de leidinggevendenden een ontwikkeltraject zouden volgen, maar hun werkrelaties? Kunnen we er ons iets bij voorstellen? En hebben we er eigenlijk wel voldoende taal en repertoire voor? Precies hier begint de zoektocht naar *Tussentaal* (Spanjersberg, 2022): taal voor de ruimte tussen de een en de ander. Aan de hand van vier vragen laat ik zien wat *Tussentaal* is en wat je er als professioneel begeleider mee kan.

Wat is *Tussentaal*?

Tussentaal heeft twee dimensies, een pragmatische en een filosofische dimensie. *Tussentaal* is het complete taalregister dat bruikbaar is om uitdrukking te geven aan wat zich tussen mensen afspeelt: ratio en emotie, conflict en liefde, afstand en nabijheid, het onbestemde en het overduidelijke... en alles daartussen. *Tussentaal* beschrijft met woorden en beelden de tussenruimte. Deze

pragmatische dimensie is relevant, want wie taal heeft voor de tussenruimte gaat meer tussenruimtes zien en wie meer tussenruimtes ziet, is beter in staat om te interveniëren in het tussengebied. Met andere woorden: onze *Tussentaalse* woordenschat doet ertoe.

Tussentaal wil ook ontsnappen aan de trekkracht van het individualiserend denken, kijken, spreken en handelen. Dat is de

filosofische dimensie. Het Tussentaalse paradigma nodigt uit tot een kritische reflectie op het individuele, psychologische perspectief op de werkende mens. Wat produceren wij als professionals met elkaar met al die aandacht voor de binnenkant? Met woorden als 'veerkracht', 'moed', 'eigenaarschap', 'wendbaarheid' en 'zelfreflectie'? Met onze volle aandacht voor patronen en kwetsuren uit het verleden? Met de inzet van competentie- en persoonlijkheidstesten en de conclusies die daaraan verbonden worden? Het ingewikkelde is dat we op individueel niveau betekenisvolle hulp bieden, terwijl er tegelijkertijd op systeemniveau iets anders gebeurt. Kort door de bocht geformuleerd is dit de bestendinging van de gedachte dat niet langer het probleem het probleem is, maar dat de persoon het probleem is geworden. Die heeft de opgave om in en aan zichzelf te werken waardoor het – hopelijk, waarschijnlijk – beter zal gaan. Soms is dat zo. Soms ook niet. De mogelijkheden om onszelf te verbeteren zijn nu eenmaal begrensd. Daar komt nog bij dat je je kunt afvragen hoeveel je van iemands binnenkant mag vragen als het gaat om openheid, kwetsbaarheid of zelfreflectiviteit in een context van macht, zoals in organisaties onvermijdelijk het geval is. De lat ligt

inmiddels best hoog. Op menig heidag is het toch vooral de bedoeling dat iedereen naar zijn eigen schaduwkanten en defensieve routines kijkt, daarover in reflectieve zin met collega's spreekt en zich ten minste een ding voorneemt om vanaf morgen anders te gaan doen. Veel individuele coachvragen zijn de geïnternaliseerde variant van deze lat: 'ik wil meer zichtbaar zijn', 'ik wil steviger mijn plek kunnen innemen', 'ik wil begrijpen waar dit vandaan komt'.

Dit is waar het pleidooi voor Tussentaal schuurt en ongemak teweegbrengt. De pragmatische kant van het verhaal vindt weerklink; de filosofische kant krijgt een minder warm onthaal. Dat laatste zou ik kunnen begrijpen als het zou gaan over oorzaak en schuld. Over wat individuele professionals niet goed zouden doen. Maar over schuld gaat het hier niet, op geen enkele manier. Het gaat over goede bedoelingen en professionele inzet op individueel niveau en de prijs die we daarvoor betalen op systeemniveau. Op dit niveau is het probleem van iedereen en daarmee van niemand, net als alle andere systeemproblemen van onze tijd. De kritische vraag die het Tussentaals opwerpt is deze: is het mogelijk om de werkende mens te helpen met als inzet dat hij in het reine komt met zijn eigen innerlijk, zonder dat er tegelijkertijd op systeemniveau al te hoge – en veelal impliciete – normen en verwachtingen ontstaan over waar die geheelde mens toe in staat is?

Wat is het vocabulaire van Tussentaal?

In de zoektocht naar Tussentaal heb ik negen varianten bijeengebracht. Het zijn verschillende manieren om uitdrukking te geven aan het relationele aspect, ongelijksoortig in vorm, werkwijze,

Tussentaal is het complete taalregister dat bruikbaar is om uitdrukking te geven aan wat zich tussen mensen afspeelt.

toepassing en reikwijdte. Je zou kunnen zeggen dat het een bonte verzameling is geworden. En de verzameling is nog niet compleet. De hoop en verwachting is dat het Tussentaals zich de komende jaren met inzet van velen verder zal ontwikkelen en misschien wel uitkristalliseert tot een heus Tussentaals woordenboek en een Tussentaalse grammatica.

Op zoek naar nieuwe woorden

Veel woorden hakken onze wereld in stukjes en veronachtzamen de relationele dimensie. Neem bijvoorbeeld het woord 'kartrekker'. Bij dit woord denk je aan iemand die hard aan het werk is, iemand die een klus van A naar B sleurt, ook al gaat dat lang niet altijd gemakkelijk. Maar wie ziet met dit woord ook degenen die in de kar zitten? Of neem het woord 'medewerker'. Is dat iemand met taken, bevoegdheden en competenties of iemand die bijdraagt? Is een leidinggevende de persoon die het verschil moet maken of

iemand die de leiding aanvaardt die hem door de medewerkers wordt toevertrouwd? Is iets voor elkaar krijgen iets in je eentje fixen of iets voor elkaar doen (Glaudemans, 2015)?

In veel van onze alledaagse woorden is de individuele betekenislaag sterker dan de relationele connotatie. Willen we zicht kunnen houden op wat zich tussen ons afspeelt, dan zullen we op zoek moeten naar andere taal. Woorden wisselen is iets nieuws verstaanbaar maken (Van Twist, 2018), een tastend zoeken op onbekend terrein.

Het Tussentaals spoort nieuwe woorden en uitdrukkingen op die ons als het ware opzij doen kijken. Dat voelt onwennig. De alledaagse woorden klinken zoveel duidelijker, vertrouwder en robuuster dan hun Tussentaalse alternatief (Tabel 1). Hoe vreemd, onvolkomen of fragiel ook, we hebben die nieuwe taal nodig om de ruimte

Tabel 1. Alledaagse woorden en Tussentaals alternatief

Alledaags woord	Suggestie voor een Tussentaalse variant
Veiligheid	Relationele verantwoordelijkheid (Gergen, 2009)
Wendbaarheid	Omzien, de ander zien
Vertrouwen	De bereidheid om risico's te nemen met/jegens elkaar (Wildschut, 2020)
Zelfinzicht	Verschilzicht (Glaudemans, 2015)/de blik van de ander toelaten
Veerkracht	Sterk sociaal weefsel (Van Oss & Van 't Hek, 2014)
Moed	Schouder aan schouder staan
Impact	Impact op wie?
Daadkracht	Resonantie (Rosa, 2019)
Je eigen schaduw kennen	Herstelgebaren maken (Alon & Omer, 2021)

tussen ons zichtbaar te kunnen maken, in de hoop dat er daarmee iets nieuws gaat ontstaan in ons hoofd, in ons hart en in ons handelen.

In veel van onze alledaagse woorden is de individuele betekenislaag sterker dan de relationele connotatie.

Verschiltaal

Een tweede voorbeeld van Tussentaal is verschiltaal. Dit is een uitvinding van de gezins- en relatietherapeuten die zochten naar manieren om het als individueel gepercipieerde probleem ('onze jongste dochter is onhanteerbaar') te herformuleren in een relationeel vraagstuk ('uw jongste dochter stelt u voor grotere uitdagingen dan uw andere kinderen') (Selvini et al., 1980). De ouders denken dat zij uitsluitend iets zeggen over hun jongste dochter, maar met hun uitspraak beweren ze tegelijkertijd iets over hun relaties met de andere kinderen: vergelijkenderwijs is hun jongste het lastigst in het gareel te krijgen. Op het werk gebeurt precies hetzelfde. Als we zeggen: 'zij is niet daadkrachtig', dan denken we dat we iets over deze persoon zeggen, maar de facto drukken we een relationeel verschil uit: 'zij is minder daadkrachtig dan de anderen'. Verschiltaal is het spreken in de over- en ondertreffende trap (Spanjersberg, 2022, p.78), met als effect dat we onze blik wenden van de persoon als losstaand

individueel naar de persoon in relatie tot anderen. Als we het vraagstuk individueel bezien, is de logische vervolgvraag: "Wat ga jij doen om daadkrachtiger te worden?" Als we het verschilvraagstuk op tafel leggen worden andere vragen logischer: "We hebben in ons team meer en minder daadkrachtige mensen. Wat is het effect van de daadkracht van de een op de aarzeling van de ander en vice versa? Welke bandbreedte variërend van behoedzaamheid tot daadkracht vinden we binnen ons team acceptabel?" Gedrag krijgt pas betekenis in een context waarin ook anderen figureren. Verschiltaal maakt het mogelijk om daar uitdrukking aan te geven.

Externaliserende taal

Externaliseren heeft geen goede reputatie. Het duidt in de regel op het buiten jezelf leggen wat van jou is: je neemt niet je verantwoordelijkheid of je toont geen eigenaarschap. In de narratieve benadering is de externaliserende conversatie juist een heilzame manier om problemen hanteerbaar te kunnen maken (White & Epston, 1990). Het uitgangspunt van deze benadering is dat het probleem niet in iemand zit, maar zich tussen de mensen en in de wereld bevindt. Het probleem is als het ware een derde actor met een eigen 'karakter' en een eigen gedragsrepertoire. Laat ik dit illustreren aan de hand van de emotie boosheid. Als we ons bedienen van het externaliserende taalregister vragen we niet: 'waarom ben je zo boos?', 'wat is jouw trigger?' of 'waarom maak je je hier zo druk om?' In plaats daarvan stellen we vragen zoals deze: 'waar wil deze boosheid voor strijden?', 'wanneer en hoe komt de boosheid de kamer binnen?', of 'door wie hoop je dat de boosheid opgepikt wordt?' Emoties zijn intentioneel en relationeel.

In lijn hiermee hebben we ze ook op een intentionele en relationele manier te bevragen (White, 2007).

Waarom spreken we zo weinig Tussentaals?

Hoe is te snappen dat we over zoveel woorden beschikken voor de binnenkant van onszelf en dat we gaan stamelen als we worden gevraagd of onze relatie zich ook even wil voorstellen (Spanjersberg, 2022, p.9)? Een mooi en ook ontschuldigend antwoord op deze vraag trof ik aan bij Taylor, een Canadese filosoof die een indrukwekkende analyse heeft gemaakt van onze westerse cultuurgeschiedenis aan de hand van zijn meest invloedrijke denkers. Hij typeert zijn onderzoek als een poging om een enorm rotsblok door te zagen om te kunnen zien hoe oud sommige ideeën zijn en hoe de geschiedenis daar laag voor laag nieuwe ideeën aan heeft toegevoegd (Taylor, 2007, p.644). Zijn conclusie is dat onze cultuurgeschiedenis van Plato tot Freud er een is van toenemende internalisering. Aanvankelijk was onze binnenkant nog vrij leeg, maar in de loop van de drieëntwintig eeuwen die achter ons liggen is ons idee van 'het zelf' een steeds gelaagder en interessanter construct geworden. Met de ontdekking van achtereenvolgens het innerlijk (Augustinus), de zelfreflectie (Montaigne), de ratio en de vrije wil (Descartes), het idee van zelfverbetering (Locke), ons rijke gevoelsleven (Goethe) en het onbewuste (Freud), kunnen wij, levend op het westelijk halfrond anno 2023, nauwelijks meer ontsnappen aan het idee dat onze binnenkant bepalend is voor wie wij zijn. Het is dit dominante discours, dit stilzwijgende paradigma dat alle vormen van zelfonderzoek en persoonlijke ontwikkeling legitimeert. Wie zou het nut hiervan na

drieëntwintig eeuwen denkwerk nog durven te betwijfelen?

In vergelijking met het rotsblok van Taylor is het Tussentaals een kiezelsteentje. De oplettende lezer heeft opgemerkt dat Tussentaal stelselmatig met een cursieve hoofdletter wordt geschreven. De reden is dat het Tussentaals, met alle respect voor het rotsblok, nog wel een zetje kan gebruiken.

Hoe leer je Tussentaals?

Veel mensen vinden het verhaal over Tussentaal herkenbaar, maar zien het zichzelf niet zomaar doen. Ik vermoed dat dat komt omdat we zo goed getraind zijn in het kijken naar het individuele en zo matig ontwikkeld zijn in het zien van het relationele. Zittend boven op de rots van Taylor hebben we niet geleerd om de tussenruimte te zien. Als we naar een hand kijken, zien we de vingers, niet de ruimte ertussen (Bateson, 2000; Van Oss, 2020). Voor de verschillende vingers hebben we afzonderlijke woorden, de ruimte ertussen is ongedefinieerd.

Het leren van Tussentaals begint bij het ontwikkelen van een goed afgestelde antenne voor het tussengebied: wat gaat er heen en weer tussen het een en het ander? Het helpt om het tussenwoord in de brede zin van het woord te laden met eigen ervaringen. Bijvoorbeeld door te gaan letten op tussenruimtes, witregels en stiltes, door een zekere alertheid te ontwikkelen voor het ondertussen (Van Oss & Van 't Hek, 2012) of door nieuwsgierig te zijn naar allerlei soorten verschillen.

Wat ook helpt is het consequent denken in termen van relationele effecten. Er is geen los gedrag. Wat de een doet, betekent altijd iets voor een ander. In de woorden

van Marc-Marie Huijbregts: “Als ergens op de wereld een jongetje ervan droomt om topscorer te worden, dan moet ergens anders op de wereld een jongetje zijn dat een nachtmerrie heeft van alle ballen die hij ooit als keeper zal missen.”

Tot slot – en dat is het moeilijkste onderdeel – vraagt het leren van Tussentaal om afscheid te nemen van onze lineaire manier van denken over menselijk gedrag. Lineair denken is het gangbare probleem-oorzaak-oplossing-denken waar we zo goed in zijn. Fantastisch voor problemen die niet terugpraten – zoals een kapotte koelkast – maar complicerend voor problemen waar mensen aan vast zitten. Want dan gaat het opeens niet meer over een materiële oorzaak, maar over schuld in de vorm van falen, tekortschietende competenties of lastige karaktertrekken. Deze manier van denken miskent de circulaire eigenschap van ons gedrag die zich eenvoudig als volgt laat illustreren: hoe daadkrachtiger A zich toont, des te behoedzamer B zal opereren en hoe meer behoedzaamheid B laat zien, des te meer zal A nog een tandje bijzetten in daadkracht, enzovoort. In de menselijke interactie bijten oorzaak en gevolg elkaar voortdurend in de staart. Het is onmogelijk om vast te stellen: daar is het begonnen! Gedrag heeft geen begin, omdat wij ons niet *niet* kunnen gedragen (Watzlawick et al., 1970; Spanjersberg, 2019, 2020). Deze manier van denken botst met ons lineaire denken over autonomie en individuele verantwoordelijkheid, maar ons gedrag is onontkoombaar circulair van aard. Actie is reactie, niet alleen in de natuurkunde. Wij zijn aan dezelfde wetmatigheid van het universum onderworpen, hoe moeilijk dat soms ook is om te erkennen.

Dit alles gaat nog niet over het spreken van Tussentaals, maar over de grondhouding van waaruit je Tussentaals spreekt en ontwikkelt. Wat mij betreft is deze grondhouding de sleutel. Daarbij hoeft je niet eerst de grondhouding te beheersen, voordat je Tussentaals kunt gaan spreken. Het werkt ook andersom: met praktische Tussentaalse woorden of zinnen versterk je je grondhouding, van waaruit je weer op nieuw Tussentaals vocabulaire komt. Ook dit is een circulair proces in de vorm van een constante wisselwerking tussen grondhouding en creatief handelen.

Tot slot

Tussentaal heeft iets ontregelends, omdat zij het dominante discours uitdaagt. Tegelijkertijd heeft ze ook een zekere aantrekkingskracht. Die aantrekkingskracht schuilt in het verlangen naar verbondenheid, in de hoop op verlichting van al die individuele lasten op al die individuele schouders en in de uitnodiging om op een ontschuldigende manier te kijken naar ons menselijk tekort.

Professionele begeleiders kunnen met Tussentaalse bagage in hun rugzak van betekenis zijn op al die plekken waar fragmentatie voelbaar is, waar individuele druk wordt ervaren en waar op wat voor manier dan ook de schuldvraag rondwaart. We hoeven niet lang te zoeken om dit soort plekken te vinden. ♦

Referenties

- Alon, N., & Omer, H. (2021). *Geweldloos verzet in therapie en bij conflicten: De psychologie van het demoniseren*. Amsterdam: SWP.
- Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. University of Chicago Press.
- Gergen, K.J. (2009). *Relational Being*:

Beyond Self and Community. Oxford University Press.

- Glaudemans, M. (2015). *Is er ruimte in de gevestigde orde? Essay over het individuele in organisatie, management en bestuur*. Utrecht: IJzer.
- Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg: Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Oss, L. van (2020). Gregory Bateson: 'The difference that made a difference'. *M&O*, 74, 5-6.
- Rosa, H. (2019). *Resonance: A sociology of our relationship to the world*. Cambridge: Polity Press.
- Selvini, M.P., Boscolo, L., Cecchin, G., & Prata, G. (1980). Hypothesizing – circularity – neutrality: Three guidelines for the conductor of the session. *Family Process*, 19(1), 3-12.
- Spanjersberg, M. (2019). Paul Watzlawick en de regels van het spel, in B. Kessener & L. van Oss (Eds.), *Meer dan de som der delen: Systeemdenkers over organiseren en veranderen* (p. 393-409). Deventer: Management Impact.
- Spanjersberg, M. (2020). 'Het streven naar geluk kan en mag onze taak niet zijn': In gesprek met Paul Watzlawick. *M&O*, 74, 5-6.
- Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. Utrecht: IJzer.
- Taylor, C. (2007). *Bronnen van het zelf*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Twist, M. van (2018). *Woorden wisselen: Werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren*. Deventer: Management Impact.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D.D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- White, M., & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- White, M. (2007). *Maps of narrative practice*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Wildschut, M. (2020, 20 november). *De weg naar vertrouwen*. LinkedIn.



Dr. Marijke Spanjersberg (psycholoog) is organisatieadviseur, gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Ze schrijft met enige regelmaat over haar werk. Daarnaast is ze docent op het gebied van het systeemdenken en ontwikkelt ze samen met anderen innovatieve instrumenten ter ondersteuning van het werken op de plattegrond van de onderlinge verhoudingen. www.systeeminterventies.nl

Als je kiest voor inhoud.



**Sari van Poelje, Annejet de Blécourt,
Marianne Eussen, Rob de Ruiter,
Sonja Wekema,**

7 Perspectieven op leiderschap *Inzichten uit executive coaching*

Welke perspectieven op leiderschap zijn in deze snel veranderende wereld essentieel als leider? Hét leiderschapsboek van 2023 bundelt de jarenlange ervaring van vijf senior executive coaches.

Ria van Dinteren & Katelijn Nijsmans
In het echt ben ik veel leuker!

Dit praktische boek rondom online trainen is geschreven door en voor mensen die hun opleidingen en trainingen vooral online moeten (vorm)geven. Het geven van een online training of presentatie is toch net iets anders dan voor een groep staan. Hoe houd je de aandacht van je deelnemers vast? En hoe zorgen we ervoor dat het geleerde blijft plakken?



Ron van Deth,
Coachen op maat

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



www.kloosterhof.nl

Persoonlijke en professionele identiteit van Mieke



"30% van de vrouwen met overgangsklachten stroomt uit of gaat minder werken. En dan is er ook nog een percentage vrouwen dat thuis zit met een verkeerde diagnose, zoals een burn-out." Mieke is zelfstandig werkgeluk- en vitaliteitsdeskundige en werkt bij de Gemeente Amsterdam voor het programmeerteam Sociale Veiligheid.

Mieke is zelf geboren in 1959 en heeft als missie om het begrip voor vrouwen in de overgang op de werkvloer te vergroten. "Ik heb zelf ervaren hoe het is om niet gezien en gehoord te worden. Voor leidinggevers met conflicten is er veel support in de vorm van HR-adviseurs. Voor de medewerkers is er weinig. Als je een groep met vrouwen in je team hebt, vertellen zij niet spontaan uit zichzelf over hun opvliegers tegen hun (mannelijke) leidinggevers. Dat voelt ongemakkelijk voor beide kanten. Dat heeft ook met psychologische veiligheid op de werkvloer te maken. Het helpt al als collega's hier onderling open over zijn, zo doorbreek je een modern taboe." Op de vraag wat leidinggevers wel kunnen doen, antwoordt ze: "Vraag wat de medewerker nodig heeft om te blijven functioneren. Bijvoorbeeld wat later in de ochtend starten. Begrip hebben voor de problematiek, de vrouw echt zien en openstaan voor oplossingen kan al zoveel schelen. Dat verhoogt de vitaliteit en het werkgeluk."

De overgang is een periode die wel tien jaar kan duren. Er zijn 87 verschillende klachten die in meer of mindere mate met de overgang gerelateerd zijn. Fluctuaties in het oestrogeengehalte zijn een belangrijke oorzaak van de klachten. Naast de bekende opvliegers en slecht slapen hebben we het bijvoorbeeld over migraine, darmklachten, hart- en vaatziekten maar ook somberheid en vergeetachtigheid.

Volgens Mieke is diversiteit op de werkvloer essentieel. Ze benadrukt het belang van kijken naar de talenten en kwaliteiten van medewerkers, ongeacht hun formele functieomschrijvingen. "Voetbalteams bestaan ook niet alleen maar uit keepers; diversiteit brengt unieke sterktes en aanvullingen met zich mee." Ze moedigt organisaties aan om te focussen op wat mensen kunnen en willen, in plaats van strikt vast te houden aan functietitels.

Mieke beschrijft hoe haar identiteit in de loop der jaren is geëvolueerd. Ze is nu meer zelfverzekerd en neemt initiatieven die ze vroeger misschien niet zou hebben genomen. Deze persoonlijke groei heeft haar geholpen om te focussen op wat ze echt belangrijk vindt in haar carrière: het creëren van bewustwording en inzichten rond werkgeluk en welzijn. ♦



*Hoe ontwikkelidentiteit kan bijdragen
aan L&D-praktijken*

Eindeloos nieuwsgierig

Auteurs: **Manon Ruijters & Gerritjan van Luin**

Nadat de noodzakelijke administratie rond mijn huurauto voor vandaag is afgehandeld, wijst de filiaalchef naar twee collega's, beiden begin twintig, die mij verder gaan helpen. De een drukt de ander een tablet in de hand en zegt: "Nu zeg je goedemorgen, meneer. Wilt u mij volgen?" Ze doet wat haar is opgedragen. "Oh, jij bent in opleiding", is mijn reactie. Dat wordt lachend bevestigd en we lopen met z'n drieën naar het parkeerterrein waar de auto zou moeten staan. "Dan kijk je nu waar hij staat", is de volgende aanwijzing. Na wat getik op het scherm van haar tablet komt de locatie in beeld. We lopen een rondje om de auto en wanneer we beiden constateren dat er geen schade te zien is, vraagt ze haar collega of ze naar het volgende scherm kan. Dat blijkt nog wat voorbarig, want de kilometerstand en stand van de benzinemeter moeten nog gecheckt worden. Nadat ze dit gedaan heeft, zegt hij: "En dan vraag je: heeft u nog vragen?" "Heeft u nog vragen?", vraagt ze daarop met een lach. Die zijn er niet en we nemen we, elkaar een prettige dag wensend, afscheid. Ik kan op pad. Er zijn dan wel geen vragen over de aflevering van de auto, maar al wegrijdend komen er wel allerlei vragen op over deze leersituatie. Zou er over haar opleiding nagedacht zijn? En door wie dan? Zou het letterlijk voorzeggen van de vragen horen bij het beeld dat 'zelf denken' in deze fase van de opleiding nog niet echt nodig is en het beste overgelaten kan worden aan degene met de meeste ervaring? Is dat lachen misschien ook een teken van ongemak over de schoolse setting? Of is er wellicht helemaal niet nagedacht over de opzet van de opleiding en kopieert de 'instructeur' simpelweg het gedrag van zijn eigen 'leermeester'?

Hoewel we benieuwd zijn naar wat dit miniatuurtje bij jou als lezer oproept, is dat niet omdat het ons gaat over het vinden of toelichten van een leertheorie: is dit nu wat we ons voorstellen bij goed werkplekleren, ervaringsleren of...? Wel omdat deze ervaring gemakkelijk een gesprek oproept over wat voor jou als lerende, als instructeur of als betrokkene 'goed' zou zijn in een leerervaring. We zijn eigenlijk benieuwd naar persoonlijke 'koude grondtheorieën', de eigen beelden, opvattingen, ideeën over hoe en wanneer 'het' voor iemand werkt en hoe die daar in alledaagse (leer)situaties gebruik van maakt. Met andere woorden zijn we benieuwd naar iemands *ontwikkelidentiteit*.

Over ontwikkelidentiteit gaat dit artikel en met name, over de vraag of en wat aandacht voor ontwikkelidentiteit kan bijdragen aan de praktijken van L&D-professionals. Over die laatste vraag zijn we in gesprek gegaan met Ingeborg Weltevrede, P(people)-manager bij de provincie Zuid-Holland en met Eva Lotte Verdonk, senior specialist Groei & ontwikkeling bij de Bijenkorf, die zich beiden bezighouden met het leren en ontwikkelen van medewerkers in hun organisatie. Zo hebben we van dit artikel een vlechtwerk kunnen maken van meer theoretische overdenkingen, praktijkervaringen, reflecties en praktische suggesties. We nemen een aanloopje op weg naar ontwikkelidentiteit.

Ontwikkeling van ons vak

In de afgelopen decennia is onze kennis van leren en ontwikkelen zienderogen toegenomen. We hebben een berg

aan theorieën en opvattingen over leren en ontwikkelen en een schat aan praktijkervaringen ter beschikking. Maakten we ons nog niet zo heel lang geleden zorgen over de kloof tussen opleiden en leren, inmiddels kunnen we vaststellen dat onze kennis van werkplekleren, informeel leren en dergelijke flink gegroeid is en dat die kloof zich gestaag vult met een rijk pallet aan praktijktheorieën en interventies. Dat wordt mooi geïllustreerd in ons gesprek met Eva Lotte waarin zij met enthousiasme vertelt over een breed scala aan trainingen, trajecten, over een online ontwikkelbibliotheek, blended learning, groeiboosters en veel ander moois. Interventies die zij samen met haar collega's ontwikkelt voor winkelpersoneel en medewerkers van het servicekantoor op basis van de behoeften in de organisatie. "Kortom," zo concludeert Eva Lotte, na afloop van een indrukwekkende opsomming, "een behoorlijk pakket, toch?"

Wat zou in een leerervaring voor jou 'goed' zijn als lerende, als instructeur, als betrokkene?

Met de ontwikkeling van het rijke palet werd het de uitdaging om een juiste match te vinden, een juiste keuze van theorie die past bij een vraagstuk, bij een context, bij de mensen die aan het leren zijn, en bij de kwaliteiten en voorkeuren van de begeleider. Zoals in een recente vraag aan Eva Lotte van winkelpersoneel om weerbaarder te kunnen zijn bij de

toenemende agressie van klanten. Zo'n interventie koop je niet zomaar in. Dat vraagt om goed kijken naar de context en de ontwikkelingen daarin, naar de manier van leren van de potentiële deelnemers, en dan goed afwegen wat kan werken. Het vinden van zo'n match is gelukkig vaak succesvol, zoals ook in dit geval waar het leidde tot een interventie met veel impact en enthousiaste deelnemers.

Grenzen aan de groei?

Maar lang niet iedereen wordt bereikt met het aanbod, stelt ook Eva Lotte eerlijk vast: "Het zijn toch vaak de *usual suspects* die bij ieder nieuw aanbod vooraan in de rij staan." Mogelijk beperkt werkdruk de ruimte om met ontwikkeling bezig te zijn. Andere medewerkers hebben kennelijk minder behoefte aan het aanbod. Vaak ook wordt leren gekoppeld aan schools leren en staat dat niet hoog op het verlanglijstje van de activiteiten om de schaarse tijd mee te vullen. En kan het niet ook zo zijn dat bij veel mensen de taal die wij – 'leerliefhebbers' – gebruiken bij leren en ontwikkelen niet altijd aansluit? Zij vinden in onze dienstverlening dus niets wat voor hen van toepassing, interessant of behulpzaam is. "Zo wordt ontwikkelen nogal eens in verband gebracht met het opklimmen naar een hogere functie", vertelt Eva Lotte. "Daar is natuurlijk niet veel mis mee, maar als je daar niet mee bezig bent, komt je misschien niet op de gedachte dat je ook naar ontwikkeling kunt kijken als iets dat je kunt doen om je huidige werk met nog meer plezier te doen."

Halve overbrugging

Het lijkt erop dat we de kloof niet echt hebben gedicht, maar slechts voor de helft hebben overbrugd. Weliswaar zien

we het groeiende palet aan leertheorieën, praktijktheorieën en interventies om vorm te geven aan leren en ontwikkelen (je hoeft echt niet meer per se naar die klassieke opleiding als die vorm van leren je niet ligt), maar bij dat alles is het wel handig als je weet wat jou triggert, in beweging zet, en hoe jouw eigen leren en ontwikkelen optimaal verloopt. Kijken we dan nog een keer naar de andere kant van de kloof, dan zien we een 'kwetsbaar' geheel van koude-grondtheorieën, beelden, opvattingen en ideeën over het eigen leren en ontwikkelen. "Over hoe iemand naar eigen leren en ontwikkelen kijkt, daar hebben we het eigenlijk nooit over", aldus Eva Lotte. "We hebben een assortiment aan leerinterventies of leermogelijkheden waar iemand uit kan pikken wat hij interessant vindt en in een vorm die bij hem past. Ik krijg eigenlijk nooit iemand met een vraag over zijn eigen leren en ontwikkelen." En ze voegt eraan toe: "Ik vraag me af of het niet een hele lastig vraag is om te beantwoorden."

Dat is natuurlijk ook zo. Laten we eens kijken waarom. Een eerste verklaring is een gebrek aan taal. Woorden schieten al snel tekort als je er nooit zo mee bezig bent geweest. Bijvoorbeeld wanneer je naar leren kijkt als iets technisch: plannen, structureren, hoofd- en bijzaken onderscheiden. Maar ook als je wel over je leren en ontwikkelen nadenkt dan blijft het stugge materie. Dat komt omdat leren en ontwikkelen geankerd is op identiteitsniveau. Leren en ontwikkelen speelt vanaf het eerste moment van je bestaan, alle dagen van je leven, een rol. Daarbij stapelen heel veel (schijnbaar) kleine, maar beeldbepalende ervaringen

zich op. Dat doet (onbewust) altijd mee. We denken bij leren vaak aan een cognitief proces, maar het moment dat leren zich aandient begint vaak met een gevoel. En we zijn niet zo alert op gevoel als aanwijzing dat hier leren aan de orde is. Denk aan het 'ongemak' bij onze autoverkoopster-in-opleiding. Kortom, lerenden hebben meestal weinig praktische wijsheid rond hun eigen leren en ontwikkelen.

*Woorden schieten al
snel tekort als je er
nooit zo mee bezig bent
geweest.*

Duurzame ontwikkeling

Met het rijke palet aan leerinterventies ten opzichte van die weinig ontwikkelde praktische wijsheid rond leren en ontwikkelen lopen we het risico dat leer- en ontwikkelactiviteiten steeds meer 'bevoogdend' worden als we voor de lerenden bepalen wat goed voor hen is. Immers veel energie en aandacht wordt gestopt in het vormgeven van leerervaringen, maar uiteindelijk worden die ervaringen nooit echt persoonlijk. Er kan simpelweg onvoldoende worden aangesloten bij een specifieke manier van leren van die ene lerende. Maatwerk is eindig tenzij de betrokkene zelf ook instapt en het leren naar zijn hand zet. Om persoonlijk eigenaarschap te kunnen nemen is het belangrijk om te doorgronden wat jouw leren en ontwikkelen kleurt en helpt. Ontbreekt dat, dan worden we voor

succes afhankelijk van toevalstreffers, maar het kan ook (weer) een slechte leerervaring opleveren, of leiden tot demotivatie, verzet of afhaken. In elke leersituatie geven mensen samen invulling aan een leer- of ontwikkelingsvraag. Zolang we onvoldoende aandacht hebben voor hoe ieder individu kijkt, denkt, voelt, ruikt aan zijn eigen leren en ontwikkelen, blijven we in het duister tasten over hoe die leerervaringen om te buigen tot eentje die leidt tot duurzame ontwikkeling. Tot een ervaring die op de lange termijn standhoudt en helpt om nieuwe ontwikkelingen aan te pakken; een belangrijke kwaliteit in een tijd met grote vraagstukken en veranderingen.

Met dit in de gedachte is niet alleen belangrijk om het leren en ontwikkelen van mensen en groepen te ondersteunen, maar ook ervoor te zorgen dat zij in staat zijn zelf aan het roer te staan.

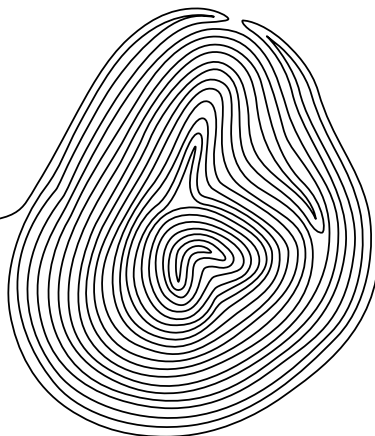
Wat is dat eigenlijk, ontwikkelidentiteit?

‘Ken jezelf’ is voor velen een herkenbaar adagium. Het zelf bevat alles wat bij jou

hoort; je lijf, je kleding, je bezit, maar ook je kwaliteiten en talenten, je gezin, je vrienden en familie, je gezag en reputatie, je drijfveren, waarden en inspiratiebronnen, enzovoort. Maar natuurlijk is niet alles even belangrijk. Sommige elementen zijn je bijzonder dierbaar en horen echt bij jou. Dat zijn de elementen die je wilt behouden en beschermen en waar je ook kwetsbaar op bent. Met die elementen vertel je het verhaal over wie je bent en wie je wilt zijn. Dat verhaal maakt je herkenbaar voor jezelf en voor anderen. Identiteit ligt dus verborgen in het zelf.

Zelf en identiteit zijn altijd in ontwikkeling, met elke nieuwe ervaring die je opdoet. Die ervaringen kunnen gewoon opgegaan in dat grote zelf, maar ze kunnen ook iets toevoegen of veranderen in je identiteit.

Je ontwikkelidentiteit heeft leren en ontwikkelen als referentiepunt en vormt zich rondom al je leerervaringen. Dat zijn er nogal wat, want leren doe je vanaf je geboorte. Onbewust, speels, gestimuleerd door anderen, binnen de discipline van een onderwijsinstituut, in de praktijk, op



cursussen enzovoort. Je hele leven lang doe je allerlei leerervaringen op, neem je bepaalde opvattingen over leren over en verwerp je andere, hoor je boodschappen over je leren.

Je ontwikkelidentiteit is dan dat wat je uit al die ervaringen belangrijk vindt, dat wat echt bij jouw leren en ontwikkelen (zowel wat als hoe) hoort, dat 'onvervreemdbaar' kleur geeft op 'de verbinding' van wie je bent en de context waarin je je bevindt (Ruijters et al., 2022; 2023).

Eigen oerbeelden

Met je ontwikkelidentiteit komen allerlei oerbeelden mee: ideeën over hoe leren en ontwikkelen (voor je) werkt. Ideeën die zijn blijven plakken, zonder dat ze goed 'besnuffeld' zijn of en wanneer ze functioneel voor je zijn. Denk aan 'ik wil de beste zijn', 'leren onder spanning lukt me niet', 'het moet wel praktisch zijn', 'het moet niet te gemakkelijk zijn', 'ik ben niet zo'n hoogvlieger' of 'ik ben niet zo goed met wiskunde, want mijn moeder is er ook niet goed in'.

Oerbeelden kunnen helpen iets aan te gaan, ook als dat risico's met zich meebrengt, of juist om iets niet te doen om zo teleurstellingen te voorkomen. Ze zijn vaak verborgen en zijn desondanks heel bepalend voor iemands kijk op zijn leren en ontwikkelen.

Oerbeelden vastpakken is zo gemakkelijk nog niet. Zodra je ze vastpakt glippen ze weg, worden ze genuanceerd en daarmee duiken ze als het ware weer onder. Werken met oerbeelden vraagt voorzichtigheid en empathie.

Ontwikkelsprekken

Zowel Eva Lotte als Ingeborg geven aan last te hebben van de smalle opvatting

die werkenden hebben over leren en ontwikkelen. Ingeborg begeleidt als P-manager zo'n veertig tot zestig mensen in hun ontwikkeling. "Sommigen spreek ik eens in de drie weken, anderen een keer per twee maanden, afhankelijk van hun wensen. Vragen die in die gesprekken naar voren komen zijn: 'Ik wil me wel graag gaan ontwikkelen' of 'Ik loop ergens tegenaan waarvan ik denk: hoe doe ik dat nou?' En dan hoor ik vaak: 'Ik zoek een cursus erbij' of 'Ik heb een coach nodig.' Omdat er zoveel manieren van leren en ontwikkelen zijn, vindt Ingeborg het jammer dat mensen steeds weer aankomen met cursus, intervisie, coaching. Een hulpmiddel als de leervoorkeuren (Ruijters, 2006) kan helpen om weg te bewegen van opleiding en meer diversiteit in het leren zichtbaar te maken. Helaas raak je daarmee nog niet vanzelf aan ontwikkelidentiteit. Dat soort instrumenten vormen een mooi voorbeeld van het feit dat zelfkennis nog geen identiteit is. Het helpt om wat taal te vinden en wat duiding te geven aan affecties, weerstand en onderlinge verschillen. Vaak leidt het tot: 'Oh, zit dat zo?! Nu snap ik het.'

*Maatwerk is eindig
tenzij de betrokkene zelf
ook instapt en het leren
naar zijn hand zet.*

Het kan wel een opstapje zijn als je wat meer tijd hebt om tijdens de ontwikkeltrajecten wat dieper te graven. Bijvoorbeeld met een vraag als: op welk

moment in je leven ervaarde je dat je een grote stap maakte in je ontwikkeling? Maak daar in gedachte een foto of filmpje van en vertel daar eens wat over. Wat was belangrijk voor de ontwikkeling (relaties, materie, energie)?

Wanneer je op deze manier een leerprofiel laadt met persoonlijke betekenis kun je aandachtspunten voor de eigen ontwikkeling vastpakken en na enige oefening kom je daarbij ongetwijfeld ook oerbeelden tegen. Je kunt samen herleiden hoe die ontstaan zijn en wat hun functie is. Dan maak je een betekenisvolle stap op weg naar ontwikkelidentiteit en geef je professionals wat in handen om hun eigen traject meer impact te laten hebben. Deze stap naar ontwikkelidentiteit is in een langer traject waarschijnlijk relevanter dan in een kortdurende training.

Vakontwikkeling

Waar Eva Lotte met leergroepen (training, intervisie en dergelijke) te maken heeft, lopen deze interventies in het werk van Ingeborg via een eigen academie. Een groot deel van haar werk is gekoppeld aan een drietal P-teams, zoals het team 'netwerken'. Anders dan in reguliere teams, zitten in een P-team mensen met een gelijksoortige achtergrond (beroep, vak, specialisatie). Het is de bedoeling dat in zo'n team gewerkt wordt aan de ontwikkeling van het vak en de professionals zelf. Het interessante daarvan is dat de verantwoordelijkheid voor professionele ontwikkeling in het collectief ligt. "Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan," stelt Ingeborg vast, "want wat is ons vak dan? En hebben we wel eenzelfde vak? Hoor ik wel in deze groep? Mag ik er ook bij?" Met de ontwikkeling van deze P-teams – Ingeborg spreekt zelf liever van vakcirkels – is ze al geruime tijd

bezig; ze heeft hier ook over gepubliceerd (Weltevrede, Houtkamp & Ruijters, 2018). Dat is dan ook te merken aan de souplesse waarmee ze met de zoektocht naar collectieve identiteit speelt: "Klopt jullie naam 'netwerken' niet? Wat voelt dan beter?" En dat opent een interessant gesprek: "We zijn wel netwerkers, maar er zijn veel netwerkers in de organisatie. Wij doen nog iets anders, wij zijn pioniers." "Dit team is bezig met hun identiteit als groep en dat betekent dat ze eerst onderzoeken 'wie ben ik?' en vervolgens 'wie zijn wij dan?' En passen wij eigenlijk wel bij elkaar?," legt Ingeborg uit. "Als bijvangst is zich aan het uitkristalliseren wat voor professies we eigenlijk in onze organisatie hebben."

Vakcirkel opbouwen

Hoe doe je dat nou: met een groep samen een vak ontwikkelen? Ingeborg laat iedereen eerst even nadenken over de vragen: Wat is je kennisgebied? Wat is je beroep? Je vak? Je functie of rol? Je discipline en van welke planeet kom jij? Iemand antwoordt dan bijvoorbeeld met: "Mijn kennisgebied is land- en tuinbouw, mijn beroep is beleidsmedewerker, mijn vak is economie, ik ben projectleider in de bebouwde omgeving, en ik kom van de planeet van de eigenzinnige professionals." Waar iemand zich echt aan verbindt en zijn kleur aan ontleend is bij iedereen anders. Dit rijke veld van woorden en ankerpunten kan zo de start zijn van een mooi gesprek over wat onderling binnen een vakcirkel verbindt en wat in beweging zet.

Overgeneralisaties

Dit vraagstuk van de vakcirkels gaat wel over identiteit, maar niet over ontwikkelidentiteit. Beide komen bij elkaar als Ingeborg het heeft over haar eigen vakontwikkeling. Immers dan gaat het over leren en ontwikkelen; eigenlijk net als bij een groep L&D'ers binnen een organisatie. Naast oerbeelden over leren en ontwikkelen, gaan dan ook 'overgeneralisaties' spelen: breed gedeelde beelden over leren en ontwikkelen die waar zouden kunnen zijn, maar even vaak geen grond hebben. Denk aan 'van fouten leer je', 'leren is leuk', 'samen gaat het beter' en 'iedereen moet zich ontwikkelen'.

Eerder hadden we het erover dat gesprekken over leren heel stug kunnen zijn. Dat is in gesprekken tussen L&D-professionals (en dus ook P-managers) meer dan gemiddeld het geval omdat ieders ontwikkelidentiteit voluit geraakt wordt: leren en ontwikkelen is niet alleen het onderwerp van gesprek, maar ook dat wat je aan het doen bent in het gesprek en de essentie van het vak.

Wat zou kunnen helpen om die ontwikkelidentiteit die zo verborgen ligt en zo geladen is wat meer in beeld te brengen? We doen een voorzet:

1. Vertel eens iets over je ervaringen met leren?
2. Welke mensen zijn belangrijk geweest voor jouw ontwikkeling? Op welke manier?
3. Wanneer kom je het meest tot je recht in je leven en in je werk?
4. Vind je jezelf een nieuwsgierig mens? Waarnaar ben je nieuwsgierig?
5. Wanneer ga je 'aan'? En wanneer ga je 'uit'? En wat zegt dit over jouw leren en ontwikkelen?

Met deze vragen verken je het ontwikkeldomein. Vanuit hier hebben we nog één stap te zetten naar ontwikkelidentiteit: wat zijn de rode draden in het gesprek? Wat vindt iemand dat echt bij hem hoort als het om zijn leren en ontwikkelen gaat? We zijn benieuwd hoe deze vragen werken in een P-team, een team L&D'ers, maar ook in een ontwikkelgesprek!

*Zelf en identiteit zijn
altijd in ontwikkeling,
met elke nieuwe
ervaring die je opdoet.*

Tot slot

En dan zijn we eigenlijk weer bij het begin van dit artikel waar we ons mijmerend afvroegen welk gesprek dat miniatuurtje zou oproepen. Dezelfde gedachte hebben we bij het setje vragen. Wij zouden graag even luistervinken bij een gesprek hierover onder vakgenoten. Het ontdekken, doorgronden en spelenderwijs onderhouden van je eigen kleur en eigenaardigheden in je leren en ontwikkelen nodigen je uit om ook eindeloos nieuwsgierig te blijven naar het leren en ontwikkelen van anderen. ♦

Referenties

- Ruijters, M. (2020). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Boom.
- Ruijters, M., Van Luin, G., Prevaas, B., & Simons, R.-J. (2022). *Manifest voor*

de ontwikkelidentiteit: Over het belang van schatgraven naar jouw manier van leren en ontwikkelen. <https://goodworkcompany.nl/wp-content/uploads/2022/05/20220525-Manifest-voor-deontwikkelidentiteit-def.pdf>

- Ruijters, M., Van Luin, G., Van Benthum, N., & Bierlaagh, D. (2023). *Stevig (leren) staan: Aan de slag met*

professionele identiteit in beroep en opleiding. Boom.

- Weltevrede, I., Houtkamp, B. & Ruijters, M. (2018). *Voor Vakcirkels: Voor professionals en professional leaders.* Den Haag: provincie Zuid-Holland. <https://goodworkcompany.nl/wp-content/uploads/2019/03/Voor-Vakcirkels.pdf>



Manon Ruijters is geïntrigeerd door vraagstukken van en over professionals, van identiteit tot professionaliteit en organisatieontwikkeling. Zij werkt als adviseur met allerlei partners vanuit haar thuishaven Good Work Company. Daarnaast is zij lector en Academic Director MLI aan de Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU, waar zij verbonden is aan de master Verandermanagement. Wat zij in praktijken tegenkomt, voedt onderzoek en omgekeerd. Manon Ruijters publiceert graag in zowel wetenschappelijke als populaire boeken en tijdschriften. www.goodworkcompany.nl



Gerritjan van Luin studeerde chemische technologie en filosofie. Hij is sinds 1975 in diverse functies werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs, als leraar, conrector, rector en bestuurder. Sinds 2016 werkt hij als zelfstandig coach, adviseur, docent en toezichthouder. Gerritjan is lid van de onderzoeksgroep Professionele identiteit en heeft over dit onderwerp aan leergangen, opleidingen en professionaliseringstrajecten bijgedragen. Hij is medeauteur van *Mijn Binnenste Buiten* en *Ons Ontwikkelen Ontward*. www.vanluincoaching.nl

*De nood en noodzaak van creatief
denken in organisaties*

Ode aan onze creativiteit

Auteur: **Elleke van Gelder**

Op de middelbare school zijn creatieve vakken onderdeel van een 'pretpakket'. In het werk is creatief denken 'leuk en grappig' of 'iets voor in die gezellige brainstormkamer'. Creativiteit wordt gezien als minder prestigieus, niet serieus en vooral niet als 'echt werk'. Tegelijkertijd worden onze vraagstukken complexer. Eenvoudige en bekende oplossingen volstaan niet meer. We hebben ons creatieve denken harder nodig dan ooit. Hoog tijd dus om ons creatief denken te zien en te waarderen als volwaardige vaardigheid.

Een vaardigheid die nodig en waardevol is voor verandering, innovatie, wendbaarheid en beweging richting de toekomst.



Vraag je tien verschillende mensen wat creativiteit is, dan krijg je tien verschillende antwoorden. Een kunstenaar heeft een andere definitie dan een wetenschapper. Een schrijver een andere dan een manager, een designer, een docent of een leerling. Je kunt creativiteit bekijken vanuit tal van disciplines en invalshoeken. Door de hoeveelheid en verscheidenheid is het moeilijk een eenduidige definitie van creativiteit te formuleren. Om toch enigszins te duiden waar het bij creativiteit, en meer specifiek bij creatief denken in organisaties over gaat, wordt in dit artikel de volgende definitie gehanteerd: "Creatief denken is het leggen van nieuwe en originele linkjes in je hoofd door onderwerpen aan elkaar te koppelen die ogenschijnlijk niet zo veel met elkaar te maken hebben. Deze linkjes leiden tot nieuwe mogelijkheden en doorkruisen, overstijgen en vervormen bestaande patronen en routines" (Van Gelder, 2022).

Door de hoeveelheid en verscheidenheid is het moeilijk een eenduidige definitie van creativiteit te formuleren.

Nood en noodzaak

"We can not solve our problems with the same level of thinking that created them."

Mogelijk is dit een van de bekendste quotes van Einstein. En niet voor niets. We weten ondertussen wel dat onze complexe problemen zoals de woningnood, het asielbeleid, de arbeidskrapte of de

klimaatverandering, niet eenvoudig op te lossen zijn. Ze kunnen simpelweg niet (meer) opgelost worden door onze huidige of misschien wel oude manier van denken. We hebben iets anders nodig. De complexe vraagstukken snakken naar nieuw denken, anders denken, creatief denken. Door het doorkruisen, overstijgen en vervormen van de bestaande patronen en routines kunnen nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan voor de complexe vraagstukken in onze organisaties. Ze *kunnen* ontstaan, maar dat vraagt eerst om een nadere verkenning van hoe het nu gesteld is met het creatieve denken in onze organisaties.

Misvattingen

De verkenning start met een aantal misvattingen die hardnekkig ronddolen in onze organisaties, namelijk: creativiteit is leuk voor erbij maar niet het echte werk, iedereen is creatief en creativiteit vraagt om alle vrijheid.

Misvatting 1: creativiteit is leuk voor erbij

Laten we beginnen met de eerste misvatting. In veel organisaties is dit de tendens: "Creativiteit is leuk voor erbij. We hoeven ons creatieve denken niet al te serieus te nemen. Misschien als er wat tijd over is, kunnen we een beetje gaan tekenen ofzo. Gewoon iets leuks, iets grappigs."

Bij creatief denken gaat het echter om iets wezenlijk anders dan 'gezellig knutselen'. Het is geen kunstje. Het gaat om een (andere) manier van denken. Een manier van denken die beschouwd kan en moet worden als vaardigheid. Dit wordt onderschreven door het World Economic Forum. Zij geven in hun *Future of Jobs Report* iedere paar jaar een overzicht van de *future skills*: vaardigheden die als belangrijk en zelfs noodzakelijk

bestempeld worden voor organisaties en medewerkers om relevant te blijven in de toekomst. In het meest recente rapport van april 2023 staat niet alleen beschreven dat creatief denken een *core skill* is voor werkenden in 2023, maar ook dat creatief denken de skill is die het meest groeit in belangrijkheid de komende jaren.

Ook andere internationale partijen zoals de Inner Development Goals benoemen creativiteit als een van de *“transformational skills to sustainable development”*. In hun rapport beschrijven ze creativiteit als de *“ability to generate and develop original ideas, innovate and being willing to disrupt conventional patterns”*. Ook geven ze aan dat creativiteit een grote overlap heeft met een andere belangrijke vaardigheid: *complexity awareness*. Het bewustzijn van complexiteit gaat om het begrijpen van en het hebben van de vaardigheid om te werken met complexe en systemische condities en afhankelijkheden.

We kunnen er dus niet meer omheen. Creatief denken is een belangrijke vaardigheid en zal de komende jaren alleen maar belangrijker worden. Een vaardigheid die niet los gezien kan worden van de complexe vraagstukken waarmee we aan de slag moeten in onze samenleving en onze organisaties. Creativiteit moet daarmee een groter onderdeel worden van onze identiteit. De identiteit van de organisatie zelf en de identiteit van alle medewerkers in onze organisaties.

Gelukkig is iedereen creatief. Toch?

Misvatting 2: iedereen is creatief

Iedereen is creatief. En iedereen kan koken. Toch is er een groot onderscheid tussen

de jonge student die een eitje bakt omdat hij nu eenmaal moet eten, de hobbykok die graag voor vrienden kookt en de chef-kok van een bekend sterrenrestaurant. En zo zit het ook met creatief denken in organisaties. Voor de een hoort creatief denken er een beetje bij, maar het liefst met zo min mogelijk inspanning en tijdsinvestering. Een ander is graag creatief bezig, maar bewaart dat voor het atelier in de achtertuin. En voor weer een ander is creativiteit onlosmakelijk verbonden met zijn werk, ontwikkeling en leven.

Creatief denken is een belangrijke vaardigheid en zal de komende jaren alleen maar belangrijker worden.

Daarnaast maakt de Hongaars-Amerikaanse psycholoog Csikszentmihalyi een onderscheid tussen creativiteit met een kleine c en creativiteit met een grote C. Creativiteit met een kleine c gaat over creatieve dingen doen. Denk daarbij aan knutselen, een taart bakken, leuke werkvormen toepassen, puzzels oplossen of outside the box denken. Deze vormen van creativiteit vallen vaak in de categorie 'leuk om te doen' en kunnen kleine veranderingen teweegbrengen. Bij creativiteit met een grote C gaat het om het creëren van iets anders en iets nieuws. Dit andere, nieuwe leidt tot fundamentele veranderingen in de wijze waarop we dingen zien, begrijpen, waarderen en doen.

De meeste mensen kunnen best wel een avondmaal koken, maar er zijn weinig chef-

koks met een Michelinster. En zo kunnen de meeste mensen best wel creatief denken op gezette tijden, maar slechts een enkeling kan het creatieve denken zo inzetten dat het leidt tot het doorbreken van conventionele patronen. In de basis is iedereen een kok en in de basis kan iedereen creatief denken, maar of en hoe een individu zich verder wil ontwikkelen en tot welk niveau, loopt enorm uiteen.

Daarmee is het niet gezegd dat we onze schouders moeten ophalen en moeten zeggen: "Ik ben nou eenmaal niet creatief en hij ook niet en zij ook niet, dus we gaan er ook niets mee doen." Het betekent wel dat we goed moeten kijken op welk niveau van creatief denken mensen zich bevinden en op welke manier het creatieve potentieel verder ontwikkeld kan worden. Net als bij alle vaardigheden geldt voor het creatieve denken dat de een simpelweg geboren wordt met meer aanleg dan de ander. En net als bij alle vaardigheden geldt ook dat het een vaardigheid is die je moet trainen als je er beter in wil worden. En dat je ruimte en tijd moet hebben om de vaardigheid verder te kunnen ontplooiën en ontwikkelen.

Heel veel ruimte en tijd. Of toch niet?

Misvatting 3: creativiteit vraagt om alle vrijheid

"Ik heb geen tijd om creatief te zijn, ik heb het al zo druk."

"Ik kan alleen creatief denken als ik geen grenzen krijg."

"In dit geval is een kritische oplossing beter dan een creatieve."

Vraag een manager, een bestuurder, een docent of een minister naar hun eigen creatieve denken en de kans bestaat dat

je een van bovenstaande antwoorden krijgt. Creatief denken lijkt in bovenstaande uitspraken op zichzelf te staan; een vaardigheid die enkel en alleen tot wasdom kan komen als het alle tijd en alle vrijheid krijgt. Niets is minder waar. Creatief denken kan niet bestaan zonder kritisch denken en daarmee zonder grenzen. Bovendien kan creatief denken in al ons bestaande werk toegepast worden en hoeft het geen afzonderlijke, tijdrovende en bijzondere status te krijgen.

Bovenstaande laat zich goed uitleggen door de uitspraak van Tim Hurson: *"Think of the thinking process as a kayak with two peddles. One peddle represents creative thinking while the other peddle represents critical thinking. To make the kayak move forward you have to alternate between the two peddles or you will end up going in circles."*

Enkel door de afwisseling tussen creatief en kritisch denken, zul je een voorwaartse beweging in gang kunnen zetten. Kritisch en creatief denken hebben elkaar nodig. Als het gaat om kritisch denken in relatie tot het creatieve denken, gaat het om het stellen van grenzen en het maken van keuzes. Deze grenzen en keuzes definiëren het vraagstuk en de mogelijkheden waarbinnen een oplossing of een richting bepaald kan worden. Hoewel vaak verondersteld wordt dat creativiteit het beste gedijt zonder grenzen, is het omgekeerde aan de hand. Met grenzen kan creativiteit tot bloei komen en zonder grenzen gebeurt er helemaal niets.

Een voorbeeld: in een organisatie hebben medewerkers een vrijbrief gekregen om aan de slag te gaan met de capaciteit. Ze krijgen alle tijd en alle ruimte om met creatieve ideeën te komen. Na een paar

maanden wordt gevraagd hoe ver ze zijn. Er is niets gebeurd. Ze wisten niet waar te beginnen en hadden geen idee in welke richting de oplossingen gezocht moesten worden. Sterker nog, ze hadden geen idee wat nou eigenlijk het probleem was en of er een probleem was.

Kadering is nodig om te weten waar de speelruimte zit. Zonder kadering is er leegte. Creativiteit kan ontstaan, oppoppen en tot wasdom komen in de speelruimte. En die speelruimte is overal. Ook, misschien wel juist, in de bestaande projecten en vraagstukken. Omdat daar de kaders al duidelijk zijn. Het enige wat je dan hoeft te doen is van perspectief te wisselen. Niet de oplossingen zoeken in wat er al is, maar te kijken wat er nog meer kan.

Niet of het creatieve denken of het kritische denken zal zorgen voor verandering en beweging, maar het samenspel tussen deze twee vaardigheden. Afhankelijk van de route en de stroming zal het ene moment het kritische denken wat harder moeten peddelen en het andere moment het creatieve denken.

Hoe verder?

Nu de misvattingen de wereld uit zijn, is het niet meer de vraag of we het creatieve denken in organisaties beter moeten gebruiken, maar hoe we dat moeten doen. Voor iedere organisatie en persoon kan dat hoe anders zijn. Hieronder staan verschillende manieren en vragen die bij kunnen dragen aan het vergroten en het ontplooiën van het creatieve denken:

- Creëer breed bewustzijn voor het belang van creatief denken. Creatief denken kan niet meer weggedacht worden bij het aangaan van

complexe vraagstukken. Niet bij de opdrachtgevers, niet bij de uitvoerders en niet bij de bedenkers van het beleid.

- Neem het creatieve denken serieus. Het is geen kunstje maar een volwaardige vaardigheid.
- Investeer in het verder ontplooiën en ontwikkelen van het creatieve denken.
- Waardeer het creatieve denken minstens net zozeer als het kritische denken.
- Stem met elkaar af wat jullie in jullie organisatie verstaan onder creativiteit. Willen jullie werken aan creativiteit met een kleine c of met een grote C? Of allebei?
- Besef dat iedereen creatief kan zijn, maar dat de intensiteit, interesses en ontwikkelingsmogelijkheden van individuen sterk kunnen verschillen. Moet iedereen in jullie organisatie even creatief zijn of zien en erkennen jullie deze verschillen?
- Stel grenzen en creëer daarmee speelruimte voor optimale creativiteit en beweging.
- Integreer het creatieve denken in het bestaande werk.

Creatief denken kan niet bestaan zonder kritisch denken en daarmee zonder grenzen.

Ongetwijfeld zijn er nog veel meer manieren te bedenken en vragen te stellen om het creatieve denken in organisaties verder te stimuleren. Het voorzetje is gemaakt. Aan jullie om je creatieve denken

nu al aan te zetten en te gaan ontdekken wat deze waardevolle vaardigheid kan bijdragen aan de veranderingen, innovaties, wendbaarheid en beweging in jouw organisatie richting de toekomst! ♦

Referenties

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.
- Gelder, E. van (2022). *Het grote verwonderboek voor managers: Hoe sociale innovatie bijdraagt aan verandering en vernieuwing in jouw organisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Inner Development Goals (2021). *Background, method and the IDG framework*. Geraadpleegd op 23 mei 2023 van https://static1.squarespace.com/tatic/600d80b3387b98582a60354a/t/61aa2f96dfd3fb39c4fc4283/1638543258249/211201_IDG_Report_Full.pdf
- World Economic Forum (2023, 30 april). *The future of jobs report*. Geraadpleegd op 23 mei 2023 van https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf



Elleke van Gelder is gespecialiseerd in het vakgebied sociale innovatie. Vanuit Bureau in cc geeft zij kritisch en creatief organisatieadvies. Daarnaast is zij auteur van *Het grote verwonderboek voor managers* en spreekt zij regelmatig over 'anders kijken', 'anders denken' en 'anders doen'. Als partner van The Change Studio begeleidt Elleke verander- en leiderschapstrajecten via vernieuwende wegen. www.bureau-incc.nl en www.changestudio.nl

Persoonlijke en professionele identiteit van Robert-Jan

Voor mijn werk is wie ik ben heel erg belangrijk. Mijn persoonlijke en professionele identiteit komen daarom goed overeen. Ik ben privé iemand die goed kan luisteren en goede vragen kan stellen. Ook kan ik heel goed de essentie van een redenering en gesprek oppikken. Ik ben heel nieuwsgierig en wil altijd van alles weten. Daardoor weet ik van heel veel dingen best wel veel, maar niet extreem veel. Van huis uit ben ik best verlegen, stil en vriendelijk, met veel gevoel voor humor. Tegelijkertijd ben ik best wel eigenwijs, een tikkeltje arrogant, ijdel en dominant.

In mijn werk komt deze paradoxale combinatie van eigenschappen vaak terug. Luisteren, goede vragen stellen, nieuwsgierig zijn en veel weten helpen mij om in mijn werk de verbinder te zijn die ik graag wil zijn. Eigenwijsheid, arrogantie en dominantie helpen mij om de inspirator te zijn die mensen op het verkeerde been zet en aan het denken zet. Ik heb bijvoorbeeld een hekel aan vergaderingen als ik ze niet zelf kan voorzitten, want ik kom er dan niet goed tussen (gevolg van verlegenheid) en kan mijn eigenwijze ei, mijn humor en mijn inzichten dan niet goed genoeg kwijt. Als ik een formele rol heb als leidinggevende, voorzitter, spreker of adviseur heb ik geen last van mijn verlegenheid en stilheid en kan ik mijn humor goed inzetten. Mijn nieuwsgierigheid helpt mij in mijn werk op allerlei manieren: onderzoeksvragen bedenken, theorieën ontwikkelen en collegae en studenten op een spoor zetten.

Dat heeft ertoe geleid dat ik tamelijk veel sterke opvattingen heb, zoals je moet doen wat je zegt en zeggen wat je doet en waarom. Je moet goed luisteren en veel goede vragen stellen. Je moet overal een leerperspectief in zien en organiseren. Je kunt alles leren. Het gaat mis in werksituaties als ik mijn verlegenheid en teruggetrokkenheid in mijn werk niet kan compenseren of overschreeuwen in formele rollen (voorzitter, leidinggevende, docent, adviseur). Dan word ik in het werk dat stille verlegen jongetje. Privé probeer ik de boodschappen voor anderen die ik verkondig in mijn werk ook zelf toe te passen in mijn relatie, in het opvoeden van kinderen, in hobby en andere activiteiten. Dat lukt soms niet. Dan doe ik niet wat ik zeg en zeg ik niet wat ik doe en waarom. Dan vergeet ik een leerperspectief en groeimindset in te nemen.

Had ik ook ander werk kunnen doen? Ja, ik geloof het wel. Tijdens mijn loopbaan als wetenschapper heb ik een paar keer op het punt gestaan om organisatieadviseur te worden en dat werk heb ik er ook een tijdje bij gedaan. Het beviel mij niet omdat ik te veel moest doen wat de klant wilde in plaats van wat ik zelf wilde. Nu, na mijn pensioen ben ik toch advieswerk gaan doen en dat gaat me best goed af en bevalt mij uitstekend. ♦





professioneel begeleiden.nl

Meer dan
6.000 artikelen
uit 13 vakbladen
online

Kennis als
kern
van verbinding

Meer dan
300 thema's

34 organisaties
met
IP toegang

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde
- Vakblad Toegepaste Psychologie
- De Binnenkant, Organisatieadvies & Ontwikkeling

12
beroeps-
verenigingen
aangesloten

Ruim
63.000
unieke
gebruikers



Leercarrousel om leermotivatie te versterken

Auteur: **Karin de Jong**

Herken je dat? Je had nog zo gepland dat ene interessante artikel te gaan lezen, maar je bent er weer niet aan toegekomen. Of dat je je voornam dit jaar echt die training te gaan volgen, maar het weer niet is gelukt... In dit artikel lees je waarom het soms moeilijk is de motivatie te vinden om (bewust) te leren, hoe leermotivatie kan worden versterkt en welke leeractiviteiten daarbij helpend zijn. Het hierbij gebruikte hulpmiddel heet: de leercarrousel.



Organisaties zijn zich er steeds meer van bewust dat investeren in leren noodzakelijk is om huidige realiteiten en toekomstige ontwikkelingen, op diverse fronten, aan te kunnen. Hoe dit leren vervolgens handen en voeten moet krijgen, is vaak nog een flinke puzzel. Veel werkgevers worstelen ermee dat werknemers niet volledig gebruik lijken te (willen) maken van de mogelijkheden die worden geboden. Opleidingsbudgetten worden vaak niet ten volle benut en niet iedereen neemt deel aan trainingen of workshops, die worden georganiseerd. HR- en L&D-professionals vragen zich af hoe zij medewerkers kunnen motiveren om meer tijd en leerbudget te besteden aan leren en ontwikkelen.

Vektis, het business intelligence centrum van de zorg, ziet deze uitdaging ook. Als antwoord daarop heb ik als HR business partner bij Vektis samen met een aantal collega's een leerontwerp gebouwd, gebaseerd op theoretische inzichten over het versterken van (leer)motivatie: de leercarrousel. We hebben het effect ervan onderzocht en opgedane inzichten en geleerde lessen vastgelegd. In dit artikel neem ik je mee in de totstandkoming van de leercarrousel, de eerste ervaringen en geef ik een aantal tips hoe je de leermotivatie van collega's kan versterken.

Maar liefst twee derde van de organisaties geeft slechts 75% of minder van het leerbudget uit.

Investeren in leren is lastig

Medewerkers begrijpen vaak wel dat het belangrijk is nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen, maar om daadwerkelijk tot actie over te gaan is soms lastiger dan het lijkt. Een onderzoek van Studytube (2022) laat zien dat meer dan de helft van de HR-professionals vindt dat medewerkers te weinig gebruikmaken van de beschikbare leer- en ontwikkelmogelijkheden. Maar liefst twee derde van de organisaties geeft slechts 75% of minder van het leerbudget uit.

Mensen zeggen vaak dat zij een bepaalde druk ervaren om voorrang te geven aan werk dat af moet en daardoor geen tijd aan leren besteden. Natuurlijk is dat logisch in deze tijd van hoge werkdruk, die wordt veroorzaakt door de krapte op de arbeidsmarkt. Maar zou ook meespelen dat het uitvoeren van concrete taken meer directe voldoening geeft dan het leren? Ook omdat dan het idee bestaat (eerder) te voldoen aan andermans verwachtingen? Zou het hierdoor komen dat de persoonlijke ontwikkeling op lange termijn vaak het onderspit delft van de taken op korte termijn?

Leermotivatie

Er bestaan veel verschillende motivatietheorieën. In het Unified Model of Task-Specific Motivation (UMTM) combineren De Brabander en Martens (2014) deze, waardoor inzicht ontstaat in het complexe samenspel van de factoren die ten grondslag liggen aan motivatie. Motivatie wordt gevormd door (positieve en negatieve) verwachtingen die een persoon heeft van een taak en het effect daarvan; de kosten-batenanalyse. Positieve uitkomsten (baten) zijn bijvoorbeeld het opdoen van

kennis of het leggen van interessante contacten. Aan de negatieve zijde van de balans (kosten) staan lasten en negatieve gevolgen. Bijvoorbeeld benodigde inzet, geld, tijd, en de dingen die moeten worden nagelaten vanwege de bestede tijd.

Vanuit dat perspectief is wellicht beter te begrijpen dat het soms moeite kost de motivatie voor leren te vinden. Het is immers vooraf niet volledig duidelijk wat het leren oplevert. Van tevoren is vaak wel duidelijk wat het aan budget en/of tijd kost en ten koste van welke belangrijke taken het gaat. Oftewel: de kosten zijn zeker, de baten zijn onzeker. Dat leidt tot voorzichtigheid ten aanzien van het investeren in leren.

De zelfdeterminatie theorie van Deci en Ryan (2000) speelt een prominente rol in het UMTM: motivatie wordt bereikt als de drie menselijke basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en competentiegevoel) worden bevredigd. Kolkhuis Tanke en collega's (2018) vertalen deze theorie naar leermotivatie en benoemen dat als mensen regie en invloed hebben op het eigen leerproces, het gevoel van autonomie aangewakkerd wordt. Dit wordt bereikt als er zo min mogelijk restricties en verplichtingen zijn en mensen zelf kunnen bepalen wat en hoe ze leren. Als leerervaringen met anderen worden opgedaan, wordt het gevoel van verbondenheid versterkt. En als mensen zichzelf als succesvolle lerende zien, wordt het competentiegevoel verhoogd. Het leren in de werkpraktijk (waar mensen zich vaak competentier voelen dan in off-the-job opleidingsituaties), succesvolle leerervaringen en vertrouwen en support van anderen hebben een positief effect op dit gevoel.

Wat volgens De Brabander en Martens (2014) ook belangrijk is voor de motivatie, is de inschatting die mensen maken van hoe anderen (die belangrijk voor hen zijn) over bepaald gedrag denken; de subjectieve norm (Ajzen & Fishbein, 2008). Vertalend naar leren, betekent dit dat wanneer mensen weten dat anderen (collega's, leidinggevende, directie) het belangrijk vinden dat ze leren, dit motiverend werkt.

Motivatie wordt gevormd door verwachtingen die een persoon heeft van een taak en het effect daarvan.

Leercarrousel

Verschillende leeractiviteiten kunnen deze motivatiefactoren (autonomie, verbondenheid, competentie, de subjectieve norm) uitlokken: het maken van een skillsmatrix, het ontdekken van leervoorkeuren, het maken van een persoonlijk ervaringsplan (PEP) en reflectie (Afbeelding 1).

Binnen Vektis heb ik met een aantal collega's het leren ingericht rondom deze motivatiefactoren en leeractiviteiten. We voegden ze samen tot een samenhangend geheel, waardoor een praktisch leerontwerp ontstond: de leercarrousel. Zo wordt het leren heel uitnodigend en vanzelfsprekend. Tijdens het doorlopen van een aantal processtappen op teamniveau, krijgt het leren vorm en wordt leermotivatie versterkt.

1. Het team legt met behulp van een skillsmatrix vast welke kennis en vaardigheden ze willen ontwikkelen.

- ➔ De eerste keer dat een leercarrousel wordt doorlopen, maken teamleden een leervoorkeurenscaan (waarmee inzichtelijk wordt hoe ze het liefst leren) en bespreken ze de uitkomsten met elkaar.
- 2. Met de uitkomsten van de skillsmatrix en leervoorkeurenscaan in het achterhoofd, bepaalt elk teamlid met behulp van een persoonlijk ervaringsplan (PEP) de gewenste leerervaringen en hoe deze op te doen.
- 3. De gewenste leerervaringen worden op teamniveau besproken en vormen daarmee het team ervaringsplan (TEP). Het team reserveert tijd in hun teamplanning voor het uitvoeren van deze leerervaringen en plant een reflectiebijeenkomst.
- 4. In de volgende periode worden leerervaringen uitgevoerd.
- 5. Tijdens een waarderende reflectiebijeenkomst bespreken teamleden wat ze beoogd hadden te leren, wat ze hebben geleerd en hoe zij het geleerde willen vasthouden.

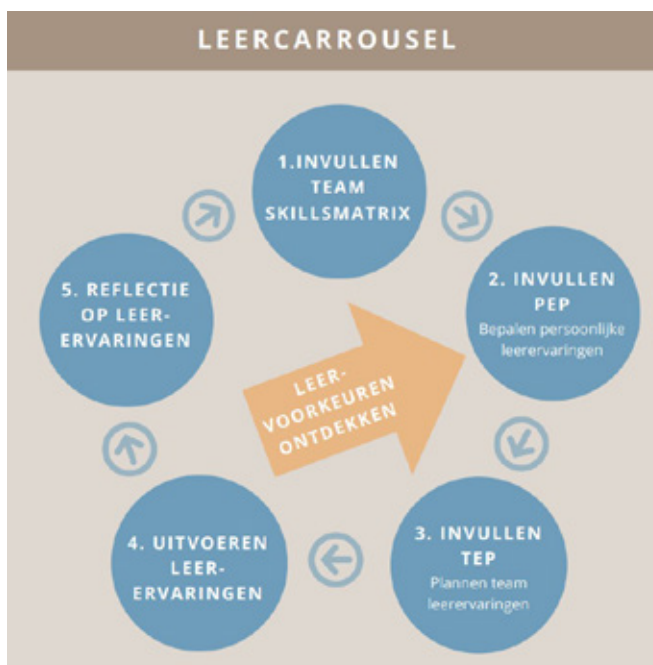
Ervaring en lessen

Met de leercarrousel is een pilot gedraaid met twee teams om te kunnen beoordelen wat werkt en wat niet werkt. Collega's noemden verschillende factoren, die de motivatie hebben versterkt:

- Omdat collega's zelf bepaalden wat ze wilden leren, ervaaarden ze autonomie.
- Het leren van en met elkaar zorgde voor een verbondenheidsgevoel.
- Collega's waren positief over de haalbaarheid van de leeractiviteiten. Inzicht in de leervoorkeuren versterkte het vertrouwen in het eigen kunnen.
- Collega's zeiden dat belangrijke betrokkenen positief waren over de uitgevoerde activiteiten (subjectieve norm). Het hielp dat teamleden achter de gemaakte keuzes stonden: "We hebben met elkaar besproken waar we als team beter in willen worden. Dan weet je waar je het voor doet en ga je er ook voor."
- Een collega legde uit dat het motiverend werkte om leeractiviteiten in de teamplanning op te nemen. "Hiermee creëerden we automatisch de welbekende 'stok achter de deur'."

MOTIVATIEFACTOREN ➡ LEERACTIVITEITEN ⬇	AUTONOMIE	VERBONDEN- HEID	COMPETENTIE- GEVOEL	SUBJECTIEVE NORM
Skillsmatrix maken	✓	✓	✓	✓
Leervoorkeuren ontdekken	✓	✓	✓	✓
PEP maken: leermotieven beschrijven en leeractiviteiten plannen	✓	✓	✓	✓
Reflectie	✓	✓	✓	✓

Afbeelding 1. Motivatiefactoren versus leeractiviteiten



Afbeelding 2. Leercarrousel

Toen we vroegen welk effect dit dan opleverde, zeiden alle collega's dat zij door het doorlopen van de leercarrousel meer leerervaringen hebben opgedaan of in ieder geval eerder dan wanneer ze de leercarrousel niet hadden doorlopen. Een collega legde dit uit: "Je bent soms bescheiden om echt aandacht te besteden aan leren. Je denkt (vaak onterecht) dat je voornamelijk gewoon moet werken. Met de leercarrousel kun je deze gedachten doorbreken." Een ander noemde door de leercarrousel te zijn gemotiveerd het opleidingsbudget te gebruiken.

Naast bovengenoemde bevindingen merkten we nog een ander positief punt op: het leren in de werkpraktijk werd tastbaarder. Het kan lijken dat er weinig wordt geleerd als medewerkers niet het

volledige opleidingsbudget gebruiken of niet alle medewerkers bij – de door de werkgever – georganiseerde workshops aanwezig zijn. Dit hoeft natuurlijk niet zo te zijn: leren gebeurt op vele manieren, ook – of eigenlijk: juist – informeel. Tijdens het doorlopen van de leercarrousel wordt ook deze manier van leren (gedeeltelijk) zichtbaar en meetbaar. Zo is beter aan te tonen dat, ondanks dat niet altijd het opleidingsbudget wordt gebruikt of niet iedereen aanwezig is bij een workshop, er toch (veel) wordt geleerd binnen een organisatie.

Als kritiekpunt werd door iemand genoemd dat hij eigenlijk niet wist of anderen, buiten het team, het belangrijk vonden wat hij aan het leren was. Hierdoor voelde hij zich wat minder gemotiveerd. Als verbetering

Verdieping van leeractiviteiten

Skillsmatrix

Een skillsmatrix is een tool waarmee kennis en vaardigheden van individuen binnen een organisatie, groep of team gevisualiseerd worden (Toolshero, z.d.). Het team beschrijft eerst, eventueel aan de hand van organisatie-doelen en input van een leidinggevende, welke kennis en vaardigheden nodig zijn in het team. Daarna wordt besproken over welke kennis en vaardigheden de teamleden beschikken. Collega's geven waarderende feedback aan elkaar, waarmee het gevoel van competentie wordt vergroot. Zo wordt het verschil tussen noodzakelijke en aanwezige kennis en vaardigheden inzichtelijk. Het team maakt afspraken wie welke kennis en vaardigheden gaat versterken. Door het invullen van de skillsmatrix wordt duidelijk dat het team belang heeft bij wat iemand gaat leren, waarmee de subjectieve norm wordt vergroot.

Leervoorkeuren

Als mensen eigen leermanieren en leervoorkeuren kennen, versterkt dit het gevoel van autonomie. Als ze de positieve leerervaringen uit het verleden leren herkennen, kunnen ze de eigen competentie waarnemen (Kolkhuis Tanke et al., 2018).

Ruijters (2017) beschrijft vijf leervoorkeuren:

- *Kunst afkijken*: de dagelijkse, hectische praktijk is de leeromgeving. Door te observeren wordt geleerd wat werkt en wat bruikbaar is.
- *Participeren*: leren van en met elkaar, samen tot betekenis komen. Door sparren worden eigen ideeën helderder en aangescherpt.
- *Kennis verwerven*: willen weten wat bekend is, overdracht van feiten en kennis van deskundigen.
- *Oefenen*: ruimte om te proberen in een veilige omgeving.
- *Ontdekken*: in het diepe springen. Leren doe je continu door het zelf uit te vinden.

Ruijters heeft op basis hiervan de leervoorkeurenscaan ontwikkeld. Deze helpt in het onderzoeken van de eigen leergeschiedenis, ter versterking van de eigen competentie. Door het doorgronden van de manier van samenwerking en het inzichtelijk maken van allergische reacties, wordt het leren van en met elkaar versterkt.

Persoonlijk ervaringsplan

Berings en Pool (2017) hebben een hulpmiddel ontwikkeld om werknemers zelf richting te laten geven aan het eigen leren, waardoor autonomie ontstaat. Ze introduceren daarmee een alternatief voor het bekende persoonlijk ontwikkelplan (POP). Leermotieven worden helder verwoord, waarbij concrete leeractiviteiten worden gekozen. Omdat het persoonlijk ervaringsplan (PEP) zich met name richt op het leren in/tijdens het werk, versterkt dit het competentiegevoel. Er wordt beschreven wie belang heeft bij het opdoen van leerervaringen, ter versterking van de subjectieve norm.

Reflectie

Reflectie is van groot belang bij zelfgestuurd leren (Schön, 1983). Als reflectie waarderend van aard is en gericht is op behaalde successen, bevordert dit het geloof in het eigen kunnen. Reflectie kan ook het leren in de sociale context en het gevoel van verbondenheid stimuleren (Verdonschot, 2007).

voerden we door dat een leidinggevende wordt betrokken bij het vaststellen van de TEP, zodat die kan uitspreken het belangrijk te vinden dat leerervaringen worden opgedaan.

Tips

Het doorlopen van de leercarrousel is voor Vektis een bruikbare en helpende methode om leermotivatie te stimuleren. Elke organisatie en elk team kan de leercarrousel implementeren en naar behoefte aanpassen, zodat deze aansluit bij de organisatiestructuur en -cultuur. In algemene zin zijn een aantal tips te noemen die collega's kunnen motiveren om te leren:

1. Leg geen verplichtingen op om deel te nemen aan leeractiviteiten; zoek wel naar manieren om collega's te stimuleren.
2. Bepaal in teamverband (eventueel met als input de organisatiedoelen en de feedback van een leidinggevende) welke kennis en vaardigheden verhoogd moet worden. De skillsmatrix is hiervoor een handig hulpmiddel.
3. Plan in teamverband wie, wanneer en hoe gaat leren. Het PEP en het TEP zijn instrumenten die daarin kunnen ondersteunen.
4. Geef inzicht in de leervoorkeuren (aan de hand van een leervoorkeurenscaan).
5. Laat collega's zelf bepalen wat ze gaan leren, maar stimuleer aan te sluiten bij de leervoorkeur(en) en om samen leeractiviteiten uit te voeren.
6. Reflecteer achteraf en tussentijds op de opgedane leeractiviteiten. Kies daarvoor een waarderende reflectiemethode.
7. Laat belangrijke personen binnen een organisatie toelichten waarom het belangrijk is te investeren in leren en

ontwikkelen.

8. Communiceer vooraf wat een leeractiviteit kan opleveren en welk effect dit kan hebben op de lange termijn. Daarmee worden de baten groter en bekender gemaakt.
9. En natuurlijk: pas een samenhangend en duurzaam systeem toe, zoals de leercarrousel.

Tot slot

De noodzaak om werknemers continu te laten leren is erg groot; voor henzelf en voor organisaties waarin zij werkzaam zijn. Het aanbieden van leermogelijkheden is niet genoeg. Het gaat om de inrichting van leermogelijkheden, om zo de leermotivatie te versterken. Dat bepaalt of werknemers worden verleid er daadwerkelijk gebruik van te maken. Zo help je ze hun bescheidenheid te laten varen en stimuleer je ze om tijd te gaan besteden en leerbudget in te zetten om te leren en voor ontwikkeling op de lange termijn. De leercarrousel is een bruikbare en helpende interventie om leermotivatie te stimuleren. De geleerde lessen helpen meer zicht te krijgen op wat in algemene zin gedaan kan worden ter versterking van de leermotivatie in organisaties. HR- en L&D-professionals kunnen daarmee werknemers en werkgevers helpen huidige en toekomstige uitdagingen de baas te blijven. ♦

Referenties

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2008). Scaling and testing multiplicative combinations in the expectancy–value model of attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2222–2247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00389.x>
- Berings, M., & Pool,

- I. (2017). Strategisch leren op de werkplek: Het Persoonlijk Ervarings Plan. *Opleiding en ontwikkeling*, 30, 11-15. https://www.researchgate.net/publication/319811284_Strategisch_leren_op_de_werkplek_Het_Persoonlijk_Ervarings_Plan
- Brabander, C.J. de, & Martens, R.L. (2014). Towards a unified theory of task-specific motivation *Educational Research Review*, 11, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.11.001>
 - Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
 - Kolkhuis Tanke, I., Dam, N. van, & Pool, H. van der (2018). Leren door medewerkers. In E. Mooijman, J. Rijken, & N. van Dam (Red.). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (5e, geheel herziende druk, pp. 261-297). Groningen: Noordhoff.
 - Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren: Over diversiteit en ontwikkelen in en van organisaties* (2e, geheel herziene editie). Zeist: Vakmedianet.
 - Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.
 - Studytube (2022). *Learning & Development Monitor 2022: De oorzaak*. <https://ldmonitor22.studytube.nl/all-staredition/22-de-oorzaak>
 - Toolshero (z.d.). *Skills matrix*, <https://www.toolshero.nl/management-modellen/skills-matrix/>
 - Verdonshot, S.G.M. (2017). En, lekker geleerd vandaag? Een pleidooi voor praten over het leren op het werk. *Leren in organisaties*, 7(12), 22-23.



Karin de Jong is zelfstandig HR-professional. Ze ondersteunt organisaties bij het ontwikkelen en implementeren van HR-beleid en bij het uitvoeren van HR-projecten. Het is haar streven werkgevers te helpen bij het realiseren van een fijne werkomgeving, waar collega's met plezier (samen) werken en het beste uit zichzelf halen. In 2022 heeft zij een master Leren en innoveren bij AERES Hogeschool Wageningen afgerond, waardoor ze meer inzicht heeft gekregen in het stimuleren van het lerend vermogen en hoe innovaties succesvol kunnen zijn.

<https://www.linkedin.com/in/karin-van-hr/>

COLUMN

Auteur: **Jeanne Bakker**



Een dynamische dans

Het was de schemering van mijn twaalfde levensjaar toen ik als Nederlands meisje de grens overstak naar België, een land dat ik als mijn nieuwe thuis zou gaan zien. Ik verliet de met tulpen bezaaide velden van Nederland en werd begroet door de zachte, vertrouwde klanken van de Vlaamse tongval. Wat ik echter niet verwachtte, was dat mijn identiteit, zoals een kameleon in een nieuw bos, een eigen avontuur van aanpassing en transformatie zou ondergaan.

Voor de Belgen was ik een Nederlander: de 'Hollandse kaaskop'. Maar voor de Franstalige kinderen, gevangen in de hitte van de taalstrijd, was ik een 'stomme Vlaamse trut'. Als ik dacht dat mijn dialect de enige strijd zou zijn, werd ik opnieuw verrast toen mijn protestantse achtergrond botste met de overwegend katholieke schoolcultuur. De dagelijkse gebeden veranderden naar het Onze Vader in plaats van het Wees Gegroet Maria, zodat ik een beetje kon meebidden.

Een van de meest memorabele momenten was tijdens een godsdiensttoets. Toen ik de vraag 'Wie staat er aan het hoofd van de kerk?' met 'God' beantwoordde, kreeg ik aanvankelijk nul punten want het was toch zonneklaar dat het de Paus had moeten zijn. Na veel discussie kreeg ik het punt, toegegeven dat mijn antwoord ook een zekere geldigheid had.

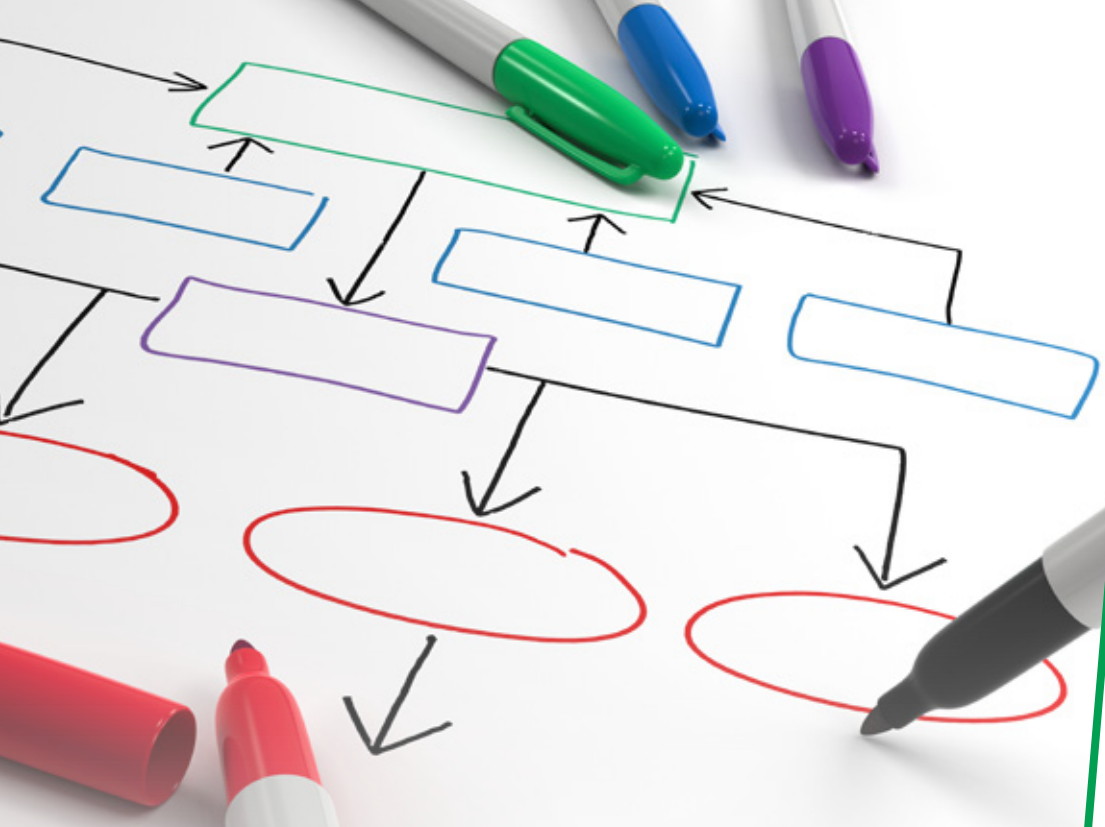
Mijn tomboyachtige kledingstijl voegde een extra dimensie toe aan mijn identiteitsvraagstuk. Mijn klasgenoten dachten dat ik een jongen was en vroegen: "Zijde jij een maske?" Door het voor mij onbekende taalgebruik dacht ik dat ze me vroegen of ik een masker droeg en antwoordde ik met een lachend "nee". Ik speelde voetbal met de jongens, werd uitgenodigd voor verjaardagsfeestjes en leefde een onbezorgd leven, totdat zwemlessen werden geïntroduceerd. Toen ik de meisjeskleedkamer binnenliep, werd er gegild dat ik weg moest. Na mijn verschijning in een badpak veranderde alles: de jongens wilden niet meer met me spelen en de verjaardagsuitnodigingen stopten abrupt.

Terugkijkend op dit hoofdstuk van mijn leven, realiseer ik me hoe flexibel en vloeiend identiteit kan zijn. Hoe het continu in beweging is, zich aanpassend aan de veranderende omgeving, culturen, talen en percepties. En hoe belangrijk het is om deze complexiteit te erkennen, vooral als professionals in Learning & Development.

Als L&D'ers willen we mensen uitnodigen om te leren en te groeien, en om dat te doen, moeten we respect hebben voor hun diverse identiteiten. Wij moeten begrijpen dat identiteit niet vaststaat, maar eerder bestaat uit vele overlappende lagen die continu in beweging zijn.

Dus laten we het geschenk van diversiteit vieren en onze benadering van leren aanpassen aan dit inzicht. Laten we niet alleen ruimte maken voor de veelzijdigheid van identiteit, maar ook de prachtige, dynamische dans die het is. Laten we mensen uitnodigen om te leren, niet ondanks hun unieke identiteiten, maar vanwege die identiteiten. Zo kunnen we een omgeving creëren waarin iedereen kan bloeien.

Jeanne Bakker is redactielid van TvOO.



*Organisatiemodellen op basis van
essentiële principes*

Slim organiseren

Auteurs: **Miriam Maan & Sjoerd Hogenbirk**

Weet je het nog? Het summiere blok in je opleiding rondom inrichtingsmodellen? Summier, want zo interessant was het niet en ten tweede was er eigenlijk maar een auteur echt het lezen waard op dit gebied, namelijk Mintzberg. Zijn belangrijkste werk *The Structuring of Organizations* schreef hij in 1979; dat is 46 jaar geleden! En lang veranderde er niks aan het firmament van organisatiemodellen. Maar nu zijn er verschillende smaken! In dit artikel beschrijven waar al die smaken een reactie op zijn en welke type modellen er zijn. Een organisatie-model is in onze werkdefinitie een methode om het werk op te knippen (structuur, taakverdeling, taaktoewijzing) en om taken te coördineren (besturing, beloning).

In de afgelopen jaren zijn er veel nieuwe organisatiemodellen bijgekomen, denk aan het Spotify model, Holacracy, SFAe (Scaled Agile Framework) en platformorganisaties. Kortom, er beweegt zoveel in de organisatiekunde, dat Ard-Pieter de Man (2019a) zelfs spreekt van een revolutie.

Ook in onze praktijk zien wij steeds meer vragen over hoe de organisatie op een goede manier in te richten. We zien verandering waarbij huidige organisatiemodellen niet meer voldoen door verschillende redenen.

Door een betere toegang tot informatie en het hogere opleidingsniveau zien we dat het belang van de manager voor coördinatie en besluitvorming afneemt. De aanname en overtuiging daarbij is dat als mensen de juiste informatie krijgen, zij ook hun gedrag aanpassen. Dit betekent ook dat wendbaarheid belangrijker wordt. Het traditionele systeem van jaarlijks plannen en budgetteren is te weinig flexibel. Hierin zien wij werkwijzen veranderen naar bijvoorbeeld de *agile way of working* waar continu verbeteren geen methode is, maar een vereiste mindset van elke medewerker. Dit past ook bij verschuivende behoeftes van collega's die meer digitaal werken, gedreven door sociale en demografische veranderingen waarbij bijvoorbeeld nieuwe generatie collega's meer autonomie willen. Organisaties die blijven hangen in het denken vanuit hiërarchie, terwijl medewerkers autonomie vragen, maken zich zorgen over het risico van vertrekkende collega's in een krappe arbeidsmarkt. Waar technologie het mogelijk maakt om besluitvorming 'lager' in de organisatie te leggen, leidt IT legacy tot frustratie en

Principes bepalen welk inrichtingsmodel passend is in relatie tot de strategie en dus de gewenste situatie die een organisatie nastreeft in de toekomst.

inefficiënte processen. En dat gaat ten koste van de wens om wendbaarder te zijn.

Om te begrijpen welke modellen er nu ontstaan, starten wij toch bij Mintzberg. Want veel van zijn primaire denken, of inrichtingsprincipes vanuit zijn filosofie, komen wij nog steeds tegen als basis in de praktijk. En het voegt waarde toe in onze ogen om goed te begrijpen hoe die principes zijn doorontwikkeld. Als je 40 jaar een terrein domineert, dan domineer je vanzelf het denken en dat zien wij nog vaak gebeuren.

Business units

Misschien ken je de tekeningen nog uit *The Structuring of Organizations* en (simpele) visuele weergaves van de modellen met de ingrediënten die Mintzberg allemaal belangrijk maakte (Tabel 1).

In de basis zien wij vandaag de dag nog steeds veel traditioneel businessunitdenken en veel van ons (eerste) werk bestaat eruit de ruimte in denkkaders te verbreden. In de dominante ideeën rondom inrichting zien wij steeds een sterk idee van 'topmanagement' dat denkt, een middenkader dat de strategie vertaalt naar concrete doelen, en een 'uitvoerende kern', de werkvloer die uitvoert.

Tabel 1. Ingrediënten uit Mintzberg's (1979) modellen

Item	Inhoud
Topmanagement	Verantwoordelijk voor het voorbestaan van de organisatie op de lange termijn. Vaak de eigenaar of een directie. Hier zit echt het 'denken' van de organisatie en de strategiebepaling.
Middenkader	Verantwoordelijk voor de doorvertaling van de strategie naar concrete doelen naar de werkvloer. Dit gaat echt over plannen, instrueren en controleren. Legt verantwoording af aan het topmanagement.
Uitvoerende kern	'Werkvloer' waar het eigenlijke werk wordt gedaan. Alleen als het hier effectief en efficiënt draait dan worden de gewenste resultaten behaald.
Technische staf	Ondersteunende diensten die nauw bij het primaire proces zijn betrokken. Vaak ook verantwoordelijk voor thema's die over de diverse units heen goed moeten gaan.
Ondersteunende staf	Niet direct van invloed op de werkvloer; diensten die regelmatig worden uitbesteed.
Ideologie	Cultuur: tradities, normen en waarden van een organisatie. Onderscheidt een organisatie van andere organisaties. Geen zelfstandig organisatieonderdeel maar essentieel voor het succes van de organisatie.

Qua organisatieontwerp wordt mentaal vaak nog steeds vastgehouden aan de ideeën dat er in de organisatie een top dient te zijn die vooral lijnen uitzet en richting bepaalt, en er een jaarlijkse cyclus moet zijn van business/strategieplanning en budgettering, waarbij gestuurd wordt op ROI en gebudgetteerd op businessunitniveau. Er wordt gestreefd naar integraal management waarbij een unit alles in zich moet hebben om zelfstandig te kunnen opereren en er is een helder afgebakend wie welke klant/segment bedient of product of dienst vertegenwoordigt.

Op dit mentale ontwerp wordt primair ook gedrag ontworpen en gestimuleerd, waarbij met name wordt gestuurd op

het laten werken van de eigen unit; samenwerking tussen de units wordt gezien als tijdrovend en niet efficiënt, want er is beperkte invloed. Er zijn veel discussies en ook 'haantjesgedrag' over de afbakening van de speelruimte, mandaat en ook omvang van de unit. We zien vooral ondernemerschap binnen de unit en veel meer politiek gedrag daarbuiten (bijvoorbeeld het budget veilig stellen). Kortetermijnnoriëntatie domineert investeren en het benutten van budget.

Slim organiseren

Ten opzichte van de jaren 70, waarin Mintzberg zijn organisatie-model ontwikkelde, is een aantal elementen (niet uitputtend) cruciaal veranderd,

Tabel 2. Veranderingen die organisatiemodellen beïnvloeden

	Van	Naar
Informatie beschikbaarheid	Informatie is schaars aanwezig en alleen beschikbaar voor topmanagement.	Toegang tot informatie is onbeperkt voor iedereen. Nu is eerder de vraag wat delen we niet, of naar welke informatie kijken we niet, omdat de informatiedichtheid enorm is.
Opleidingsniveau	Het denken vindt plaats aan de top en daar werken ook de meest hoogopgeleide collega's.	Het opleidingsniveau in Nederland stijgt nog steeds. Het opleidingsniveau van de werkvloer en collega's is inmiddels enorm gestegen. En daarmee dus ook het risico van het verspillen van talent als je de organisatie top-down blijft organiseren.
Innovatie	Kennis is macht en dien je vooral voor jezelf te behouden omdat dat ook vaak het belang van de unit dient.	(Kennis)innovatie is essentieel. Niet of je innoveert is belangrijk, maar de snelheid waarmee je dat doet. Daarbij is samenwerking essentieel tussen afdelingen en daarbuiten.
(Maatschappelijke) samenwerking	De primaire (aandeelhouders) waarde wordt door de organisatie zelf georganiseerd.	Meer nadruk op maatschappelijk toegevoegde waarde waarbij vraagstukken op basis van externe samenwerkingen aangepakt worden.
Positie stafafdelingen	Positie van de (technische/ ondersteunende) staf aan de zijkanen van de organisatie en als faciliterend aan het primaire proces.	Verschuiving van de staf richting het centrum van de organisatie (data, compliance enz.), ook vanwege afbreukrisico, maar zeker vanuit toevoegen van (nieuwe) waarde.

denk aan de beschikbaarheid van informatie, opleidingsniveau, innovatie, (maatschappelijke) samenwerking en de positie van de stafafdelingen (Tabel 2). Deze 'van-naars' (Tabel 2) hebben ook haar vertaling naar inrichtingsprincipes op organisatieniveau. Deze principes zijn het meest interessant omdat als zij navolgbaar zijn, het gekozen inrichtingsmodel logisch volgt en ook de diverse (betrokken) collega's een navolgbaar proces ervaren. Die principes bepalen namelijk welk inrichtingsmodel

Met name voor multinationals is het een uitdaging om op meerdere dimensies een effectief inrichtingsmodel te bepalen.

Tabel 3. Verschuivende principes (De Man, Koene & Ars, 2019b)

Van	Naar
Afdelingen	Processen
Hiërarchie	Zelforganisatie
Intern	Extern
Planning & control	Experimenteren & itereren
Mechanisch	Organisch
Directief	Faciliterend (open source)
Hard controls	Soft controls

passend zou zijn in relatie tot de strategie en dus de gewenste situatie die een organisatie nastreeft in de toekomst. Over het algemeen verschuiven er een aantal principes (Tabel 3).

Voorbeelden

We beschrijven een aantal organisatiemodellen waarin deze verschuivende principes naar voren komen: de multidimensionele organisatie, het SAFE model en holacracy.

Multidimensionale organisatie

Met name voor multinationals is het een uitdaging om op meerdere dimensies een effectief inrichtingsmodel te bepalen, denk aan geografie, producten, klanten, expertise en segmenten. Van oudsher was de keuze er een tussen businessunitinrichting die focust op een dimensie of matrixorganisatie die focust op twee dimensies. Door de ontwikkeling van moderne informatietechnologie is het mogelijk om op meerdere dimensies te focussen. Daarvoor is het essentieel bij deze inrichting om te beschikken over twee cruciale elementen: een niet bediscussieerd bronsysteem aan stuurinformatie en een

samenwerkingscultuur. Het leiderschap zal zich vooral moeten richten op het communiceren van de prioriteiten en de overkoepelende strategie, het eventueel oplossen van dilemma's rondom kansen en beschikbare middelen als ook het bepalen van de relevante dimensies.

Dit model ondervangt suboptimalisatie door het negeren van een of meerdere belangrijke dimensies, gebrek aan samenwerking en de moeilijkheid om grotere projecten te executeren. Nadelig zijn het gebrek aan individuele verantwoordelijkheid, het continu moeten voeren van discussies en onderhandelingen, en een vrij hoge mate van complexiteit.

Deze vorm van inrichting past bij grotere multinationals die opereren in meerdere markten met meerdere producten en een uitdagende klantvraag waardoor het integreren van producten en diensten grote voordelen biedt. Deze vorm past niet bij organisaties die weinig te winnen hebben bij het leveren van geïntegreerde producten of diensten.

SAFe model

Het SAFe model vindt haar oorsprong in softwareontwikkeling waarbij de belangrijkste focus ligt op het leveren van sneller werkende software en daarmee waarde voor de eindgebruiker. De rollen in dit model zijn duidelijk vastgelegd (product owner, multifunctionele teams) en er is een vast proces met rituelen (zoals scrum, sprints en reviews). Het SAFe model maakt het mogelijk om agile werken op te schalen van projectniveau naar het organisatieniveau. Deze manier van werken en inrichting ondersteunt een snellere *time to market*.

Het SAFe model wordt relevant als de marktcondities continu veranderen en de wensen van klanten niet stabiel zijn. Afnemers van producten en diensten (interne of externe klanten) zijn nauw betrokken bij het ontwikkelproces. Feedback wordt veelvuldig en snel gegeven. Naarmate het (ontwikkel)proces vordert weten klanten beter wat zij willen. Qua innovatie past dit model bij complexe problemen waarbij oplossingen nog onbekend zijn en de scope ook nog onduidelijk is. De specificaties van gevraagde producten en diensten kunnen tijdens het proces veranderen en creativiteit is essentieel om oplossingen te organiseren. Daarnaast is samenwerking over de functies en rollen heen door de hele organisatie essentieel. Het werk dat gedaan wordt is vaak modulair wat betekent dat incrementele ontwikkelingen waarde hebben voor (interne of externe) klanten en gebruikt kunnen worden. Daarbij kan het werk in kortcyclische cirkels/ sprints opgedeeld worden en kunnen late veranderingen (makkelijk) worden doorgevoerd. Mogelijke mislukkingen of zaken die misgaan zijn niet catastrofaal,

maar waardevolle inzichten om te leren en meer waarde te leveren voor de eindgebruiker.

Holacracy

Holacracy is een raciale vorm van decentralisatie van besluitvorming door groepen medewerkers te organiseren in cirkels. De cirkels verdelen rollen over de collega's. Elke collega kan binnen zijn rol besluiten nemen, tenzij het een andere rol beïnvloedt. In dat geval ontstaat er een 'spanning' die opgelost moet worden middels een vaste overlegstructuur waarbij er gebruik gemaakt wordt van consent. Elke cirkel vaardigt een representatie af naar een 'hogere' en een 'lager' gelegen cirkel zodat er goede verbinding blijft tussen de cirkels en een goede stroom van informatie (verticaal) ontstaat. Belangrijke principes in dit model zijn dus besluitvorming op basis van consent, een hiërarchie van cirkels waarin elk lid van de organisatie participeert, en een dubbele binding tussen de cirkels.

Er bestaan twee soorten meetings: een *tactical* meeting, waarin het dagelijkse werk wordt besproken, en een *governance* meeting waarin tussen rollen ontstane spanning wordt besproken en opgelost. IT speelt een belangrijke rol omdat rollen en bekleeders daarvan continu kunnen veranderen; ondersteunende software om die informatie bij te houden en in de organisatie te delen is van groot belang.

Dit model maakt optimaal gebruik van het talent van collega's, kent een minimale bottom-upcommunicatie, en de rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk. Holacracy is echter wel een complex systeem; er komen een hoop spelregels bij kijken en er bestaat zelfs een 'grondwet'. Deze regels moeten ook worden

onderhouden en spreken niet altijd voor zich. Daarnaast worden meetings technischer; het sociale aspect is minder aanwezig. Deze vorm past bij organisaties waar het essentieel is om operationeel optimaal te presteren en waarbij collega's het aankunnen om minimaal gecontroleerd te worden en dus heel zelfstandig te werken. Het is dus niet geschikt voor organisaties waarbij de verantwoordelijkheid of het toezicht niet gedelegeerd kan worden, organisaties waarbij het individu en de rol niet gescheiden kunnen worden en organisaties waar heel veel relaties bestaan tussen cirkels. Het risico bestaat dat er een *out of control* ontstaat waarbij individuen te veel rollen krijgen, er te veel overleggen nodig zijn en projecten maar door en door gaan.

Qua leiderschap is het essentieel om sterk te sturen op de randvoorwaarden van het model, de rol goed uit te voeren in de aansturende cirkel, continu het 'waarom' uit te leggen en de organisatie te coachen. ♦

Referenties

- Man, A-P. de (2019a). De organisatorische revolutie: Drie trends in nieuw organiseren. *Management en Consulting*, 2019(4), 58-64.
- Man, A-P. de, Koene, P., & Ars, M. (2019b). How to survive the organizational revolution: A guide to agile contemporary operating models, platforms and ecosystems. Amsterdam: BIS Publishers.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Hoboken, NJ: Prentice-Hall.



Miriam Maan is organisatieadviseur bij House of Performance. Zij heeft een achtergrond in cognitieve neurowetenschappen en interdisciplinaire studies. Zij combineert haar kennis van informatiemanagement en nieuwe manieren van organiseren, om resultaten te verbeteren en de mate van samenwerking te verhogen. Miriam heeft een passie om het avontuur aan te gaan en mensen te verbinden.



Sjoerd Hogenbirk is partner bij het organisatieadviesbureau House of Performance. Hij is organisatiespecialist, met als achtergrond bestuurs- & organisatiewetenschappen en theologie en werkt bij op het gebied van prestatieverbetering aan de hand van vier pijlers: proces, besturing, gedrag en leiderschap. Hij is onderzoeker op het gebied van bedrijfsethiek en is gedreven om mensen te laten excelleren en hen in staat te stellen om het juiste op een goede manier te doen. www.hofp.nl

Persoonlijke en professionele identiteit van Thomas (31)

Toen ik op mijn achttiende een studie moest kiezen, was ik me nog helemaal niet zo bewust van mijn identiteit. Natuurlijk, mijn zorgzame karakter en mijn drang om 'goed' te doen waren al op jonge leeftijd aanwezig. En terugkijkend heb ik altijd moeite gehad met het volgen van regels die door anderen zijn opgelegd. Maar de studie geneeskunde koos ik ook omdat mijn vrienden het gingen doen.

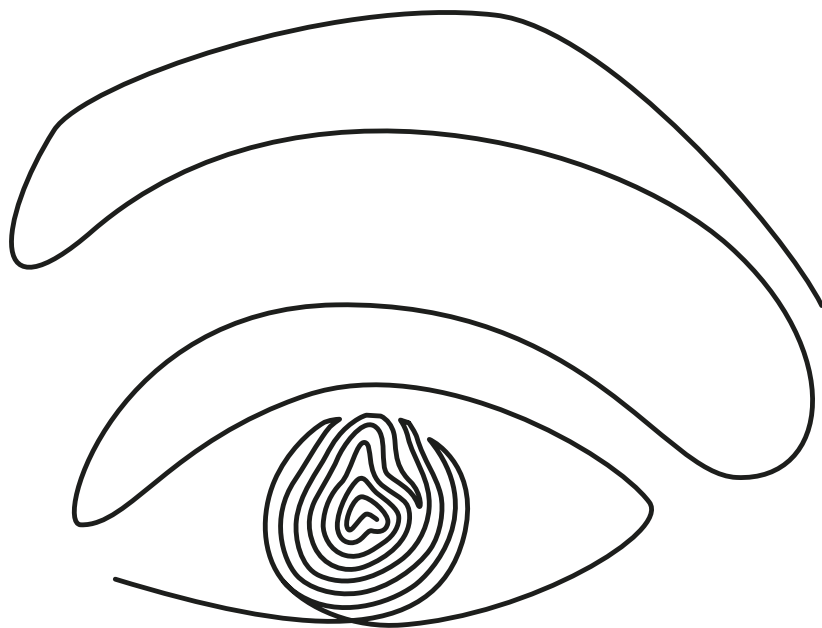
Het leek me mooi om voor mensen te zorgen en het imago van chirurg zijn sprak me aan. Maar mijn tijd als coassistent en later arts-assistent, voelde als het lopen in een keurslijf. Je volgt, bijna als een mak lammetje, altijd de specialist. Hoewel ik jarenlang dacht dat dit was wat ik wilde zijn, bleek dat in de praktijk totaal niet zo te zijn. En hoe heftig het was dat mijn leven voor zo'n groot deel uit werk zou bestaan. Dat elke ochtend heel vroeg tot heel laat verwacht werd dat je in het ziekenhuis was. Geen ruimte tot zelf plannen van je dag. Dat je niet zelf de keuze mag maken om een baard te hebben. Dit leverde allemaal veel stress op waardoor ik onder andere minder ging sporten, iets wat ik heel belangrijk vind. Daarom koos ik voor een specialisatie tot huisarts in plaats van tot chirurg. Het gaf mij de ruimte om mijn eigen identiteit te verkennen en te integreren in mijn beroep. Hier leerde ik meer over mezelf en hoe ik dit kon inzetten bij diverse patiënten. Daardoor trek ik soms patiënten aan die mijn directheid waarderen, terwijl anderen hierdoor juist afstand nemen. Maar, een oldskool huisarts ben ik zeker niet en dat hoeft ook niet.

Op de vraag waarom ik specifiek koos voor de specialisatie tot huisarts, is het antwoord eenvoudig. Als huisarts heb je meer vrijheid om je dag in te delen, en je kunt je meer uiten in je werk. In tegenstelling tot specialisten in het ziekenhuis, die vaak een vaste routine volgen, biedt de huisartspraktijk variatie en autonomie.

Wat betreft de toekomst van huisartsgeneeskunde en persoonlijke identiteit, ben ik niet optimistisch. We bewegen in een richting waar patiënten hoge eisen stellen zonder veel verantwoordelijkheid op zich te nemen. De toenemende neiging om klachten in te dienen kan ertoe leiden dat we naar een Amerikaans systeem van extreme voorzichtigheid en politieke correctheid verschuiven. Een zorgelijke trend, als je het mij vraagt.

In conclusie, terwijl mijn carrière als huisarts me ruimte heeft gegeven om mijn identiteit uit te drukken, zijn er altijd uitdagingen. Het belangrijkste is om trouw te blijven aan jezelf, terwijl je de best mogelijke zorg biedt aan je patiënten. Wie weet ga ik ooit een totaal andere onderneming opzetten. Zodat ik de behoefte aan autonomie kan invullen in mijn eigen praktijk. Inmiddels heeft mijn baard plaats gemaakt voor een snor ;) ♦





Identiteit in deze tijd

**"Ik ben niet alleen dat wat je ziet. Wat je ziet is niet alles wat er is.
Het is een ingang tot één aspect van wat er is".**

- Esther Perel -

Esther verwoordt het treffend. Dit geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor organisaties en verenigingen zoals Develhub. Onze diversiteit weerspiegelt ons netwerk. In een constant veranderende wereld staat identiteit centraal. Hoe geven wij hier invulling aan? Develhub ontdekt en vormt haar identiteit in samenspraak met haar leden. We willen dat iedereen Develhub volledig begrijpt, ervaart en waardeert.

Als gevolg van deze ontdekkingsreis is onze missie herzien en zijn er nieuwe hubs, zoals de Young Professional hub, tot stand gekomen. Waarden zijn tijdlozer dan visies en missies, maar vereisen in deze tijd wel aandacht om te worden begrepen, erkend en nageleefd. Onze waarden - verbindend in leren, nieuwsgierig, waardering, toegankelijk en authentiek - belichamen we samen als netwerk. Identiteit is dynamisch; net zoals alles evolueert, zo doet onze identiteit dat ook.

Digitalisering: Een Nieuwe Dimensie van Identiteit

Digitalisering en technologieën zoals kunstmatige intelligentie herdefiniëren onze identiteitsbeleving. Dit is een kernthema in onze nieuw opgerichte AI hub. De digitale wereld biedt kansen voor expressie, maar stelt ons ook voor uitdagingen. Hoe blijven we authentiek in een digitaal gedomineerde wereld? Wat betekent dit voor het L&D-werkveld en onze professionele identiteit? De AI Hub biedt een platform voor deze discussies naast de mogelijkheid om volop te experimenteren met AI. Interesse? Meld je aan via de Develhub website.

Diversiteit en Inclusie: Kracht in Verscheidenheid

Een diverse en inclusieve identiteit is nu waardevoller dan ooit. Met drie nieuwe bestuursleden verwelkomen we een scala aan perspectieven en ervaringen. Deze frisse inzichten verrijken Develhub en geven weer een nieuwe impuls. In aanvulling op de kantoororganisatie en het bestuur werken we nu ook met een flexibele schil van influencers en een trainee. Enthousiaste leden die meer willen betekenen voor het netwerk en projectmatig aan de slag gaan. Zo zetten we ons continu in voor een veilige leeromgeving waar iedereen zich erkend, gewaardeerd en vertegenwoordigd voelt.

Identiteit en Welzijn: Zelfreflectie en Groei

Voel je de druk van de tijd en vind je dit stuk al lang? In deze veeleisende periode is aandacht voor je eigen identiteit en welzijn essentieel. Zelfreflectie en groei zijn sleutel tot een gezonde identiteit. Investeren in jezelf is investeren in welzijn. Het onbenut laten van talent is meer dan een gemiste kans, zeker in deze tijden van arbeidsmarktkrapte.

Dream, Discover en Develop - Een Leven Lang

Jackelien van Dijk

Voorzitter Develhub

jackelien.vandijk@develhub.nl



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau.

TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Hoofredactie
Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie
Jeanne Bakker, columnist
Robert Dollevoet, Jumbo
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Radboud University Nijmegen
Joyce Marjijnissen, Zelfstandig ondernemer
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Sergio Panday, Roots Inspire
Jan Arnaud Ruiter, Rabobank
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
Wouter Willemsen, Develhub
De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Adviesraad
Sandra Beugel, Cinop
Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, So We Grow

Vormgeving
Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemiek Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing
Eric Vullers
eric@kloosterhof.nl
T. 0475-597151
F. 0475-597153
www.tvoo.nl

Administratie
Papieren abonnement
Abonnementsprijs: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

TvOO 2024-1 draagt

Beweging als thema

en verschijnt in maart 2024

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl

Digitaal abonnement

Abonnementsprijs: € 25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

Yvonne van Pol
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 14
TvOO 2024-1: maart
TvOO 2024-2: mei
TvOO 2024-3: september

Aanleveren kopij

Jaargang 14
TvOO 2024-2: 1 maart 2024
TvOO 2024-3: 1 juli 2024

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Develhub
Groenekanseweg 85
3737 AC Groenekan
E-mail: info@develhub.nl

Nobtra
E-mail: info@nobtra.nl
Telefoon: 085-0187152



Maak jij je druk om de kwaliteit van coaching? **Wij ook!**

Vergroot je kennis en vaardigheden met

- Tijdschrift voor Begeleidingskunde
- Diverse bijscholingsactiviteiten in 14 regio's
- Intervisie met vakgenoten
- Dialoog over waarde en rol van het vak

Een LVSC-beroepsregistratie betekent

- Een diploma van een erkende coachopleiding
- Aantoonbare ervaring
- Doorlopende bijscholing
- Intervisie met geregistreerde vakgenoten



“Rapasso biedt één plek waar je alles kunt vinden wat je voor je werk nodig hebt.” - Amsterdam UMC

Rapasso cliëntvolgsysteem

Maakt duurzame inzetbaarheid gemakkelijk



Verminder administratietijd



Verbeter de communicatie met cliënten en opdrachtgevers



Werk 100% veilig en AVG-proof



Stimuleer zelfregie bij cliënten

Lees het klantverhaal van Amsterdam UMC

